

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa

FAREM - MATAGALPA



Seminario de Graduación para optar al título de la Licenciatura
en Administración de Empresas

TEMA

Diagnóstico las Empresas Familiares

Sub-tema:

Diagnóstico de Empresa familiar “HOTEL APANTE”
Matagalpa al 2011

Autores:

Hazel Nohelia Dávila Chavarría

Wilder Jaromir Chavarría Jiménez

Tutora:

Msc.Natalia Golovina

Enero del 2012

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AVAL DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN.....	iv
I-INTRODUCCIÓN.....	1
II-JUSTIFICACIÓN.....	3
III-OBJETIVOS.....	4
IV-DESARROLLO	
4.1-Aspectos generales de Empresa Familiar	
4.1.1– Antecedentes históricos.....	5
4.1.2- Fundadores.....	7
4.1.3- Origen de capital.....	10
4.1.4-Etapas de desarrollo.....	11
4.1.2- Características	
4.1.2.1.- Giro de negocio.....	16
4.1.2.2 -Sucesión.....	20
4.1.2.3- Misión, Valores, Objetivos y metas.....	25
4.1.2.4- Estructura organizacional.....	30
4.1.2.5- Aspectos legales.....	32
4.2- Recursos humanos	

4.2.1-Relacion de recursos de familia y contrataciones.....	34
4.2.2 Relación familia-trabajadores de la empresa.....	37
4.3- Clima organizacional	
4.3.1-Comunicación.....	41
4.3.2 Motivación.....	43
4.3.3- Conflictos y retos.....	47
4.4- Proceso Productivo	
4.4.1- Logística y abastecimiento.....	52
4.4.2-Servicios.....	54
4.5- Comercialización	
4.5.1- Clientes.....	55
4. 5.2-Mezcla de mercadotecnia.....	60
4.5.2.1- Producto.....	61
4.5.2.2-Precio.....	63
4.5.2.3-Plaza.....	66
4.5.2.4- Promoción.....	66
4.5.3 –Atención al cliente.....	68
4.5.4-Competencia.....	73
4.6- Análisis FODA	
4.6.1-Fortaleza.....	75
4.6.2-Oportunidades.....	75

4.6.3-Debilidades.....	77
4.6.4- Amenazas.....	77
4.7- Aspectos financieros	
4.7.1-Capital.....	82
4.7.2 Rentabilidad.....	82
4.8- Estrategias de desarrollo de la Empresa Familiar.....	84
V-Conclusiones.....	87
VI-Bibliografía.....	89
VII-Anexo	

i AGRADECIMIENTO.

Principalmente a Dios por concedernos la dicha, el entusiasmo, amor y el deseo de superación día a día en nuestros estudios.

A nuestros padres por ser las personas de gran motivación y apoyo incondicional estando siempre ahí para vernos alcanzar una meta más de nuestras vidas.

A todos los docentes de esta universidad por su labor realizada en esto cinco años transmitiendo sus conocimientos, empeño y tiempo necesario, por quienes hoy culminamos nuestros estudios.

Agradecemos a la empresa familiar Hotel Apante y en especial a su personal de trabajo quienes amablemente nos brindaron información necesaria para realizar y finalizar nuestro trabajo.

Hazel Nohelia Dávila Chavarría.

Wilder Jaromir Chavarría Jiménez.

ii DEDICATORIA.

A Dios nuestro padre celestial, que día a día me da la sabiduría, paciencia, inteligencia y el deseo de superación para concluir una de mis metas propuesta en mi vida.

A mi madre Lilyam Esther Chavarría González quien es la persona que me motiva e inspira a seguir adelante dándome su amor y apoyo incondicional, siendo de suma importancia para culminar mis estudios.

A mi padre Miguel Agustín Dávila Morán por ser esa persona que me ha inculcado el amor al estudio, el deseo de superación y día a día brindándome su ayuda a seguir a delante para triunfar en mis sueños.

Gracias por estar ahí siempre Dios los cuide y guarde padres.

Hazel Nohelia Dávila Chavarría.

DEDICATORIA.

Primeramente a Dios que es la luz de mi camino, el amigo que nunca se va, el que siempre te susurra al oído y dice; Tú puedes. El ser que me da fuerza día a día para superar todos los obstáculos que se presentan. Señor te pido que donde haya odio siembres amor, donde haya tinieblas des tu luz, donde haya tristeza siempre regales alegría.

A mi madre la mejor madre del mundo: Alba Nubia Jiménez la que nunca me ha olvidado, la persona que siempre me brinda su ayuda sin recibir nada a cambio, la que siempre me aconseja hacia lo correcto. Que Dios siempre te cuide madre.

A todas las personas que de alguna u otra manera me ayudaron para poder llevar a cabo este trabajo. Que Dios los bendiga.

Wilder Jaromir Chavarría Jiménez

iii AVAL DE TUTORA

El trabajo presentado por bachilleres Wilder Jaromir Chavarría Jiménez y Hazel Nohelia Dávila Chavarría con el subtema **“Diagnóstico de la empresa familiar Hotel Apante, al 2011”** corresponde a la estructura determinada por la normativa correspondiente; el diagnóstico, objetivos y contenidos teóricos desarrollados tienen coherencia y correlación, escritos en forma lógica, con apoyo a las fuentes bibliográficas actuales y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

El trabajo contiene todos los elementos del diagnóstico de la empresa en mención, incluyendo tales aspectos, como antecedentes históricos, clima organizacional, recursos humanos, organización, entorno, proceso productivo, comercialización, estrategias del negocio.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con mucho entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con bastante de independencia, con la iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para ser presentado a la defensa.

MSc. Natalia Golovina

iv RESUMEN.

Las empresas familiares desde su origen han generado mucha importancia a la economía mundial. Grandes empresas multinacionales como: Ford, IBM. Microsoft. Tuvieron orígenes en pequeñas empresas familiares.

De acuerdo al interés que proporcionan estas empresa se decidió realizar un diagnostico empresarial a la empresa familiar Hotel Apante en Matagalpa al 2011. Siendo una empresa perteneciente a este rubro del departamento.

Al diagnostico se le realizaron diversos métodos donde se concluyo que es una investigación aplicada, según su nivel de profundidad es descriptiva, su amplitud longitudinal, su enfoque es cualitativo con elementos cuantitativos.

Dentro de las variables que se estudiaron están Diagnostico y Empresa Familiar.

Con la aplicación de los métodos utilizados y procesados los cuales fueron: entrevistas, encuestas y observación directa. En referencia a la encuesta realizada a los clientes se calculo la muestra de 29 clientes mediante formulas estadísticas, encuesta realizada a los trabajadores y entrevista a propietaria. Se conoció diversas problemáticas tanto internas como externas de la empresa como: sucesión, competencia, demanda.

La empresa posee ciertas debilidades que se necesitan mejorar para que esta tenga una mayor eficiencia y eficacia en las actividades que realiza. Debe ser organizada y adaptar estrategias que ayudan a resolver los problemas internos y externos que posee, de esta manera tendrá un mayor control es sus operaciones financieras y servicios para satisfacer a la empresa misma en cuanto a utilidad, ganancias y satisfacción de los clientes.

I

INTRODUCCION.

“Las empresas familiares son un gran motor de la economía y de muchos de las grandes de las organizaciones profesionales y globales no dejan ser empresas familiares. EL instituto tecnológico autónomo de México LIAM, muestra el caso de algunas empresas familiares más grandes del mundo como: Wal-Mart propiedad de la familia Walton, es la empresa familiar de mayores dimensiones y que fue fundada en 1962, registra ventas superiores a los 165 billones de dólares en el año y de miles de empleo como 1140000 de personal. Ford motor company propiedad de la familia Ford fundada en 1903 tiene ventas por 1621 billones de dólares anuales y emplea 364600 trabajadores. La empresa familiar the new york times fundada en 1851 una de las empresas más antiguas del mundo.

En América latina las empresas familiares presentan al alrededor del 75% de las unidades económicas, el 70% del puesto de trabajos en la actividad privada y el 95% de la comercialización cifras superadas e importancia en estados unidos y Europa, estudios realizados por LIAM estima que en América latina el 9 de cada 10 empresas familiares es aún mayor. La corporación interamericana de inversión CII el Banco de América Central y la escuela de negocios españoles han realizado talleres en países de América Central en Honduras, Costa Rica, Panamá Trinidad y Tobago, con el fin de ofrecer a las empresas familiares la oportunidad de conocer aspectos esenciales del gobierno en las empresas familiar e impulsar la competitividad y supervivencia a lo largo de las distintas generaciones. En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa los estudiantes han realizado trabajos sobre las micro medianas y pequeñas empresas realizando diversos estudios de temáticas tales como: los empresarios emprendedores en la MYPYMES, (Chavarria & Mairena, 2008) y la formación gerencial de las PYMES” (Mendez & Montenegro, 2005) aplicados a diferentes empresas para la subsistencia, desarrollo y éxito de las mismas. En FAREM-Matagalpa se han realizado estudios sobre las PYMES y MYPYMES pero no se han elaborado estudios sobre Diagnósticos de las empresas familiares.

El diagnostico empresarial de una empresa nos muestra un panorama total sobre como la empresa se encuentra en toda sus dimensiones, la gran importancia que han tenido han hecho que se les realice un estudio completo sobre todo sus actividades que realizan en su desarrollo.

La empresa familia “Hotel Apante” ha prestado sus servicios desde el año 1998, desde esa época han brindado servicio a la ciudadanía Matagalpina, Nicaragüense e incluso gran parte a clientes extranjeros. El presente trabajo muestra el diagnostico empresarial de la empresa en él se abarca toda la información general de sus actividades y giro de la empresa, sus antecedentes, fundadores, sus estrategias debilidades etc. La información obtenida de la empresa familiar Hotel Apante sirvió para determinar los problemas internos y externos que la afectan en el funcionamiento de sus actividades. Entre los principales problemas que enfrenta la empresa están: Ausentismo de propietario, no existe un plan de sucesión, la contabilidad es externa, la competencia actual, disminución de la demanda. También se determinaron sus fortalezas y oportunidades. Con la información obtenida el propietario podrá ver cuáles son los problemas más serios que posee su empresa y de esta manera buscar soluciones y tomar decisiones. Se brindaron ciertas estrategias de cambios para solucionar los problemas que presenta la empresa y ayudarla a ser más eficiente y eficaz en sus actividades.

La investigación que se le realizo al Hotel Apante es de investigación aplicada, según su nivel de profundidad es Descriptivo, de acuerdo a la amplitud es longitudinal, presenta un tipo de enfoque cualitativos con aspectos cuantitativos, donde predominan los aspectos cualitativos, el universo es la empresa como tal en el cual se abarco a propietaria, clientes y trabajadores. Entre las variables que se estudiaron se encuentran Diagnóstico Empresarial y Empresa Familiar con su operacionalización (Ver anexo no 1), los instrumentos que se aplicaron fueron: entrevista a la propietaria (Ver Anexo 2), entrevista a los trabajadores (Ver Anexo 3), encuesta a los clientes (Ver anexo 3) en el cual se tomo como población 100 clientes y mediante la fórmula estadística (Ver Anexo 6) se determino la muestra de 29 clientes, y se llevó a cabo una observación directa que se realizo en varias visitas al local (Ver Anexo 5), los datos se procesaron con la ayuda del programa estadístico SPSS.

II

JUSTIFICACION

Las Empresas familiares representan un rol dinámico en la economía nacional y mundial. El estudio de la empresa familiar brinda un conocimiento general sobre el funcionamiento y actividades principales sobre las que se dedican, tanto como una pequeña y mediana empresa. Hotel Apante representa una pequeña empresa el cual brinda servicios y genera empleo a la ciudad Matagalpina, siendo de suma importancia conocer un poco más al respecto y tener información de cómo la empresa juega en un mercado tan competitivo. El análisis de la empresa familiar ayuda a detectar las condiciones en la cual la empresa está sumergida. Mediante la información se puede mejorar, modificar y crear un mejor desempeño en las actividades o funcionamiento como pequeña empresa, en algunos aspectos como: crear un mejor control financiero, aumentar la demanda del cliente mediante medios publicitarios, mostrando las buenas condiciones que el Hotel presenta, algunas ofertas o promociones, ofertar un mejor producto etc.

El trabajo de esta empresa sirve como guía para que el propietario vea el pro y contra de su empresa y de esta manera tome las mejores decisiones para el funcionamiento de esta, también puede ayudar de guía para futura empresas familiares que quieran penetrar en el mercado de las empresas familiares y para futuras estudiantes que tomen este trabajo como referencias sobre las empresas familiares, también pueden servir para las instituciones, organizaciones empresariales, maestros, investigadores y cualquier otro tipo de organizaciones que quieran tener información sobre las empresas familiares.

III

OBJETIVOS

Objetivo general:

Realizar diagnóstico de la Empresa Hotel Apante en Matagalpa, al 2011.

Objetivos específicos:

- 1 Describir las características generales y específicas que posee la empresa.
- 2 Describir la estructura organizacional, sus diferentes áreas y clima organizacional.
- 3 Determinar los problemas internos y externos que posee la empresa.
- 4 Proponer alternativas de cambios para que la empresa sea más competitiva.

IV

DESARROLLO

4.1 Aspectos Generales de la Empresa Familiar

4.1.1 Antecedentes históricos

“Existen muchas definiciones de Empresa Familiar. Se podría hacer una muy completa explicación del por qué de las diferencias que existen sobre el concepto, considerando para ello las variables gestión, control, propiedad, filiación de los miembros, aspectos legales, planes de sucesión, acciones y distribución de capital, entre otras. En lo que sí coinciden todas es que Empresa Familiar no implica necesariamente a una Pyme. Siempre y cuando exista el control de la dirección de la compañía por parte de una familia o más familias, se la puede considerar como Empresa Familiar.

Los resultados de las estadísticas internacionales sobre la existencia de las Empresas Familiares muestran cifras bastante significativas:

- Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.
- Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.
- El 25% de las 100 primeras empresas del mundo son familiares.
- En España suponen un 60% del empleo privado y un 65% del PIB.
- En Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías.” (Salazar, Introduccion a la empresa familiar, 2005)

“El problema más grave de este tipo de organizaciones se evidencia en el cambio generacional. El promedio de vida equivale a la vida útil del fundador, 24 años, pero el 70% no llega a superar la segunda generación, y del 30% sobreviviente, solo la mitad llega a la tercera generación. Es decir, que de casi diez compañías fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de sus nietos.

Muchas de las grandes compañías del mundo son o tuvieron su origen en una Empresa Familiar. Incluso, las grandes organizaciones buscan el modelo de una gran familia para

crear la armonía necesaria que demanda un ambiente de trabajo amable con el individuo. Una Empresa Familiar sana y organizada abre los caminos hacia el éxito de una organización competitiva”. (Salazar, Introduccion al tema de la empresa familiar, 2005)

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa los estudiantes han realizado trabajos sobre las micro medianas y pequeñas empresas realizando diversos estudios de temáticas tales como los empresarios emprendedores en la MYPYMES, (Chavarria & Mairena, 2008)y la formación gerencial de las PYMES (Mendez & Montenegro, 2005) aplicados a diferentes empresas para la subsistencia, desarrollo y éxito de las mismas. En FAREM-Matagalpa se han realizado estudios sobre las PYMES y MYPYMES pero no se han elaborado estudios sobre las empresas familiares ni diagnósticos de las empresas familiares siendo estas de gran relevancia, teniendo en cuenta que las PYMES no siempre son empresas familiares.

Por tanto este trabajo investigativo es de vital importancia ya que no se han elaborado estudios sobre diagnósticos de las empresas familiares siendo tema de gran interés para los negocios familiares.

Las empresas familiares han existido desde hace siglos desde cuando se empezaron a realizar las primeras actividades comerciales en el mundo. Estos surgieron con la gran necesidad de desarrollo de una nación que resultaba crecer en todo los aspecto. Las empresas familiares siempre han existido pero hasta ahora se le han venido realizando estudios que muestran la gran importancia que tienen en la economía de un país. Las empresas familiares fueron evolucionando mediante evolucionaba la sociedad, el crecimiento y desarrollo de una empresa familiar ejerce un gran soporte económico tanto para el fundador como sus trabajadores; actualmente la mayoría de las empresas que existe tuvieron su origen de una empresa familiar pero mediante su crecimiento se han profesionalizado para nivelar la demanda de todo los clientes en los países que posee una alta economía per cápita lo que hace posible esto son todas las micro pequeñas y medianas empresa familiares que otorgan miles de empleo y generan millones de dólares. Uno de los grandes problema que ha tenido la empresa familiares desde su existencia es la gran etapa de la sucesión, la cual son muy pocas las empresas que pasan a la tercera generación,

debido a que en ellas no se realiza un plan de sucesión o no hay un seguimiento ni interés de los sucesores.

En 1998 la señora Nunila Fonseca al ver la gran necesidad de que las personas demandaban un Hotel de calidad, al poseer la gran ventaja de obtener un local propio ubicado en la zona central de Matagalpa y la experiencia previa que la propietaria poseía por dirigir otra empresa como es comercial la foca, ella decide crear el Hotel Apante. El Hotel ha brindado sus servicios desde el año 1998, desde esa época ha servido a la ciudadanía Matagalpina, Nicaragüense e incluso gran parte a clientes extranjeros. Desde el comienzo de la empresa se ha mantenido su fundador y administrador actuales, al momento que la empresa se fundó no existía tanta competencia como la actual y esto hacia que tuviera mucha demanda. La empresa empezó con un servicio de 12 habitaciones con toda las comodidades que se requería para brindar un servicio de calidad, al pasar del tiempo el servicio se desarrollo por petición de los clientes. Este Hotel ha generado y creado en la mente de los clientes el sentido de calidad y buena atención al cliente, sin olvidar las ganancias y empleo que ha generado desde su existencia. Datos obtenidos de entrevista previa.

4.1.2 El fundador

“El fundador no tiene por qué tener las cualidades que le acrediten como jefe; ni siquiera como director indiscutible de la empresa, pero, en este caso, una de sus facultades será la de reconocer que el mando debe recaer en la persona idónea Fundar es un acto de libertad, de visión, incluso de oportunidad; llegar a alcanzar el liderazgo es el resultado de la selección y la promoción de quien destaca en la empresa como guía y a quien los demás siguen, sometándose voluntariamente a su mandato. La razón de ser del fundador es la idea; la del líder es su capacidad de conducir o guiar.

El líder capitanea la aventura; posee cualidades de estrategia y de mando, y tutela y marca el camino de la empresa durante su, necesariamente accidentada y borrasca, trayectoria.

A modo de pinceladas, y, sin pretender profundizar en materias que pertenecen al mundo de los especialistas, enumero algunas de las especificidades que, como pistas, nos van a ayudar

a identificar y dibujar el perfil del máximo responsable de la empresa sea o no el iniciador de la misma:

Ambición

Salta a la vista que la característica más destacable del líder es la de ser una persona ambiciosa. Su afán por alcanzar metas, siempre más altas, le hacen ser persistente e incansable en su tarea. Es un luchador nato y, por tanto, las dificultades lejos de amedrentarlo, le estimulan. No escatima su tiempo y es capaz de sacrificios de todo tipo con tal de alcanzar su objetivo. Su ambición de superación, de hacer más rentable a negocio, de abatir barreras, de crecer, es su gran reto.

Pragmatismo

Es pragmático le incomodan los planteamientos especulativos que no le lleven a un provecho inmediato. Esta inmediatez dará lugar en ocasiones a decisiones apresuradas que luego lamentará, al pisar la realidad del día a día, le irán descubriendo que la espera, la reflexión y el cálculo- la estrategia, que son cualidades imprescindibles para una acertada gestión”. (Valda, Empresas familiares en C.A, 2011)

En el momento de la sucesión el Fundador es la pieza clave con la máxima responsabilidad para el futuro de la Empresa. Es el primero que puede ser víctima de las trampas. Tomar la decisión de retirarse a tiempo y en plena lucidez es difícil, es duro, más aun, cruel. Pero hay que dar el paso si de verdad se ama el negocio que él creó y en el que forjó toda su vida profesional.

Las reflexiones personales: " aun estoy en forma, no debo perder el control, todavía soy imprescindible " esconden una falacia que descarnadamente se podría resumir en este autoengaño: "No quiero perder el poder. Me siento bien en la cima. Quiero seguir siendo alguien."

En un diálogo imaginario yo le respondería:" Tienes todo el derecho del mundo a pensar así pero reflexiona por un momento. Respóndeme a esta primera pregunta ¿Por cuánto tiempo? ¿Puedes garantizar esa lucidez, incluso ese control de que ahora disfrutas para la hora en que sea inexcusable tu marcha? ¿Acaso no has aprendido todavía que el tiempo pasa rápido

y que el tuyo se va consumiendo vertiginosamente? Tu vida ha sido, y es, un sufrimiento continuo: noches de insomnio, papeletas difíciles, decisiones dolorosas, todo pendiente de un hilo, prisas siempre prisas. ¿Crees de verdad que eso es mérito para alargar tu vida profesional? Yo, que no soy médico pero sí consecuente te digo que, al contrario, son huellas almacenadas en tu salud que te hacen más vulnerable y más propenso a una obligada salida de la escena. Corta esa posibilidad. No te juegues lo que te queda a una sola carta que, de antemano, es perdedora. No tienes solución, amigo, tu marcha es inevitable; aprovecha tu poder para decidir tú y no des lugar a que alguien decida por ti. Aprovecha tus conocimientos para transmitirlos a tu sucesor. Demuestra que todavía puedes salir por la puerta grande. Nuestro bien máspreciado, y a la vez más escaso, es el tiempo; no lo olvides. Márcate el cuándo y cumple tu plazo sin más engaños, porque tu ciclo ha terminado." (Serrano, El fundador, 2006)

Un fundador es la persona que tiene sueños y tiene una visión muy amplia de lo que quiere hacer, se ilusiona y piensa hasta cosa futuras, a la hora de crear o fundar una empresa tiene el presentimiento y la confianza que va hacer un buen negocio. Al momento de realizar esta acción el crear o implementar la empresa dan todo el tiempo posible se sumergen en la empresa, se fijan en todo los detalles, dan todos sus esfuerzos e incluso se olvidan sus compromisos personales.

El fundador es un visionario en el cual ve como su empresa crecerá y vera como sus hijos lo sustituirán cuando el ya no pueda estar al frente de ella. El buen fundador es aquel que nunca quiere dejar su empresa e incluso cuando ya no está en ella siempre se imagina como estará la empresa. El fundador es aquel que se dedica y piensa que es lo que quiere hacer y cuando lo va hacer. En el caso de la empresa familiar Hotel Apante la cual la fundadora es la señora Nunila Fonseca, al ver la gran necesidad de las persona y la falta de existencia de un Hotel de calidad que estuviera ubicado en la zona central de la ciudad, en ella nació la idea creativa que daría como resultado lo que actualmente hoy es Hotel Apante. Al comienzo de la instalación de la empresa como todo fundador era la persona más responsable y puntual en su trabajo, se sumergió y se dedico al buen funcionamiento y crecimiento de esta. Meses de trabajo para controlar y administrar la empresa fueron los esfuerzos para que este creciera y se desarrollara. Cabe destacar que en ella estaba el plan

de sucesión hacia sus hijos, actualmente el fundador simplemente se encarga de revisar mensualmente todo los aspectos económico y legales que presenta la empresa. Datos obtenidos de entrevista previa.

4.1.3 Origen de capital

Capital es toda aquella cantidad de dinero o riqueza de la que dispone una persona o entidad, la estructura de capital está íntimamente relacionada con la situación financiera a largo plazo de la empresa, hasta para financiar y planear sus operaciones futuras. Para hacer una precisión de este tema, se debe distinguir la procedencia de los fondos y el capital en una empresa, entre el propio y el ajeno.

El capital propio es el que fue deliberadamente acotado para la constitución de un empresa, y que, en principio, no tiene por qué ser reembolsado. El capital ajeno lo integran fondos prestado por elementos exteriores a la empresa, deudas de esas últimas y frente a los proveedores.

Las aportaciones de capital, consiste en todos los fondos a largo plazo que suministran los dueños a la empresa. Este tiene tres fuentes principales de obtención de recursos. Las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas, cada una con un costo diferente y asociado con cada una de ellas. ” (Palacios, 2010)

¿De dónde proviene el capital de una empresa familiar?

Primeramente de sus fundadores que pueden ser accionista empresarios, y desde un punto de vista familiar puede ser la esposa, esposo hermano etc. El hecho de ser los dueños de capital y crear la empresa hace que esto tenga gobierno total de la empresa quiere decir que ellos son los que toman las dicciones más importante para la empresa. El ahorro la inversión y el esfuerzo que hacen las familias para poder instalar la empresa hacen que esta sea valorada cuidada con todo el corazón, el fundador cuando invirtió su dinero tenía una visión muy amplia y profunda de lo que quería hacer de su empresa, el darle la llave o el mando a las siguiente generaciones es uno de sus principales objetivos en el cual se les

muestra enseña lo tanto que ha costado el funcionamiento de esta y por ese motivo se les influye que cuiden del capital de la empresa.

El local donde se encuentra la empresa Hotel Apante es propiedad del mismo fundador Nunila Fonseca, el capital que se invirtió para crear y que funcionara esta empresa no posee ningún accionista exterior. Los ahorros propios y familiares fueron los que dieron lugar a la existencia de la empresa, como sabemos el capital que se invierte al momento de realizar un negocio o una empresa genera el comienzo de una actividad y el crecimiento de su capital invertido. Actualmente todo los activos que posee han sido comprados e invertidos por sus propietarios, los ingresos que ha generado el Hotel Apante durante los 13 años de funcionamiento han servido para generar utilidades y además para invertir y mejorar toda las condiciones que un buen Hotel de calidad debe presentar y este es el caso del Hotel Apante. Datos obtenidos de entrevista previa.

4.1.4 Etapas de desarrollo

1. Etapa previa

“La etapa previa es aquella en la que se concibe el proyecto y se prepara el plan de la empresa. Es una etapa importante porque constituye la base misma del desarrollo de la institución. Después de haber hecho el autoanálisis, de haber concebido una buena idea y haber recogido información pertinente, el emprendedor prepara su plan, que le permitirá pensar en todas las facetas de la nueva empresa.

Esto incluye evaluar el mercado al que va a dirigir su producto o servicio; determinar los medios de producción y de comercialización; escoger ubicación, su naturaleza jurídica, los compañeros de equipo y determinar los recursos humanos requeridos por el proyecto.

El plan permite, asimismo, identificar las necesidades financieras predecibles y el presupuesto con el que se debe operar. Toda esta preparación puede parecer minuciosa; sin embargo, evita que los fundadores de la empresa tengan dificultades posteriores y problemas de liquidez. Esta etapa asegura, en parte. El éxito del proyecto. Hacer frente a tres retos

- A. Definir de manera concreta y completa el tipo de empresa que va a establecer

- B. Convencerse a sí mismo, a sus compañeros de equipo o a su familia que el proyecto es rentable y que vale la pena hacerlo realidad.
- C. Examinar las posibilidades de éxito, si se toma el riesgo o no.

Esta fase implica

1. Autoanálisis
2. Descubrimiento de una idea
3. Recolección de información
4. Definición de lo que va a ser la empresa
5. Realización de un estudio del proyecto y de mercado
6. Definición de políticas comerciales
7. Definición de medios de producción
8. Definición de apoyo financiero
9. Selección de la ubicación
10. Selección de la forma jurídica
11. Selección del equipo
12. Selección de los recursos humanos

2. Iniciación de la empresa

En esta etapa, el proyecto se hace realidad; se obtienen los recursos económicos; se integra el equipo; se consiguen contratos; se ponen en marcha los mecanismos de producción que permiten desarrollar el producto.

La empresa se va posesionando de un mercado, esto es, se hace de clientela y coloca su producto compitiendo con otros similares. A fin de obtener ganancias, el emprendedor debe asegurarse de un adecuado volumen de ventas y controlar costos.

El emprendedor pasa a ocupar varias funciones. Es a la vez director de la fábrica y gerente de ventas. Destina sus tardes a verificar cuentas, visitar proveedores y clientes, etcétera.

Es un hombre orquesta, que consagra a la empresa todas sus energías. En este periodo la empresa se identifica con el emprendedor, de ahí la célebre frase: "La empresa soy yo".

Principales dificultades

- A. Distribuir las tareas entre él y sus colaboradores;
- B. diseñar y poner en marcha mecanismos estables y confiables que le permitan estar informado sobre costos, ganancias, ventas y rendimiento del personal.

Esta fase conlleva:

1. Cumplimiento de los requerimientos legales
2. Trámites de registros, licencias y permisos
3. Utilización de los recursos financieros
4. Contacto con clientes
5. Contacto con proveedores
6. Puesta en operación de la maquinaria de trabajo
7. Planificación de las operaciones
8. Organización de la operación
9. Llevar contabilidad del negocio

3. Crecimiento

- En esta etapa se asegura que el aumento de volumen de los negocios efectuado en la empresa necesita
- A. Que se de atención particular a la planificación, a la relación con los clientes, a la producción, a la adquisición, en mayor volumen, de materia prima y a los controles presupuestales de producción y de personal y,
- B. Que haya delegación de responsabilidades.

Los elementos importantes son:

1. Aumento de ventas
2. Mayor complejidad de la administración
3. Aumento de personal
4. Modificaciones o ajustes al:

- a. Producto
- b. Mercadeo
- c. Distribución
- d. Precios
- e. Calidad
- 5. Control de precios
- 6. Ganancias

Generalmente hay que hacer modificaciones y ajustes a las operaciones. El aumento de actividades trae consigo, generalmente, un aumento de papelería y personal.

4. Expansión - consolidación

Este momento puede considerarse como un nuevo punto de partida. Uno de los problemas que surgen en esta etapa es el referente al financiamiento de nuevos proyectos.

Se dedica a consolidar lo realizado, proteger y perpetuar el desarrollo alcanzado.

Nada cambiará en lo referente al desarrollo y expansión de las ventas, pero deberá quedar asegurado que la empresa continúe sobreviviendo

- Riesgo de enfrentarse a problemas relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio.
- Des actualización de los procedimientos de fabricación.
- Dificultad de conservar a su personal competente.

En esta misma etapa los factores importantes son:

1. Lograr una integración horizontal o vertical
2. Lanzar productos nuevos

3. Lanzar nuevas líneas de producción
4. Aumentar la gama de servicios a ofrecer
5. Encaminar hacia otro sector
6. Proteger lo realizado
7. Mantener el nivel de ventas” (Schottlender, 2003).

Toda empresa familiar pasa por un proceso de evolución en el cual cada etapa traerá consigo elementos nuevos e indispensables que la convertirán como una empresa familiar. La principal etapa es la creación de la empresa esto es lo más difícil ya que se tiene que conseguir el capital y diseñar como mostrar sus producto a los clientes, lo que la empresa ofrece, conseguir los empleados que tenga la capacidad para brindar un buen servicio, ya creado la empresa empieza el desarrollo de esta, en este momento el fundador ve que se dan situaciones que no tenia planeadas y esto lo hace que tome decisiones para mejorar a la empresa. La empresa desarrollada y alcanzado su madures viene la etapa de la sucesión en la cual es sucesor decide seguir en la dirección de la empresa o dividirse las utilidades de esta. En la última etapa se decide si recurrir a medios exteriores para que no muera la empresa como capital o ayuda profesional.

La empresa familiar Hotel Apante ha pasado en diferente etapa que le han servido para su desarrollo. Desde que la propietaria tuvo la idea de crear un hotel para la ciudadanía, al momento de contratar el personal que labora en la empresa, desde los medios publicitarios que utilizaría, desde el tipo de servicio que ofrecería. Esas fueron las primeras ideas que se plasmaron en un pasado y que hasta el día de hoy siguen vigentes. Al momento que la empresa empezó a funcionar la propietaria empezó a relaciones con sus clientes y de esta manera la propietaria empezó a ver qué tipos de clientes visitaban el local. La parte de contabilidad actualmente está fuera de la empresa, cuando la empresa inicio tenia doce habitaciones, las cuales se clasificaban en personales y en doble, viendo la demanda de los clientes que visitaban el local y que estos exigían habitaciones para tres o más personas se procedió a realizar lo que pedía el cliente. El personal que existía era solo el administrador y un empleado se notaba que no se podía abastecer y poder realizar toda las tareas del hotel, se realizo la contratación de un nuevo empleado que ayudara en toda las tareas de la empresa, cada vez que la empresa se desarrollaba mas se veía como los clientes exigían

mejores y más condiciones para que esto fuera más satisfactorio para el cliente, se realizaron cambios en las habitaciones, se expandieron para obtener más espacio que los clientes pedían, como vemos la empresa ha evolucionado tanto en condiciones como en el área de personal para brindar un mejor servicio a los clientes. Datos obtenidos de entrevista previa.

4.1.2 Características de la empresa

4.1.2.1 Giro del negocio

“Por su actividad o giro: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

Extractivas; Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.

Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

1. Empresas que producen bienes de consumo final
2. Empresas que producen bienes de producción.

Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados.

Se pueden clasificar en:

Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.

Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, Smart & Final, y la Abarrotera de Tijuana. **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc. **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión. **c. Servicios:** Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)

Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).

Transporte (colectivo o de mercancías) Turismo

Instituciones financieras

Educación.

2. Según el origen del capital:

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera (Nafin)

Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE., ISSSTECALI, Banco de México.

Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal, Issstecali.

Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales. b. Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país. Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros. Transnacionales; Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

3. Según la magnitud de la empresa: Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

a. Financiero: El tamaño se determina por el monto de su capital.

b. Personal Ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados.

c. Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

d. Producción: Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada. Criterios de Nacional Financiera: Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.” (Bernal & Blanca, SF)

La empresa se distinguen o se diferencian de acuerdo a los productos que ofrecen o servicios que brindan existen diferentes tipos de empresas : y esta se dedican a diferentes tipos de actividades ,cada empresa atiende a un sector diferente y esto hace que sean especialista en lo que hacen las empresa comerciales ayudan a que el consumidor se les haga más fácil conseguir el producto que desean la empresa de servicios brindan a la población servicios muy importantes como la educación ,trasporte finanzas incluso recreación y diversión

Cada empresa presenta el giro de su negocio esto hace que el cliente pueda clasificarse de acuerdo a todo las necesidades que tiene el ser humano para encontrar lo que se necesita.

La empresa familiar Hotel Apante se encuentra ubicada en el sector terciario el cual nos indica que es una empresa que brinda servicio a personas o una comunidad. El servicio que

presenta la empresa familiar Hotel Apante es la de brindar un buen servicio de hotelería a los clientes nacionales y extranjeros, la empresa no da un servicio tangible que podemos sentir o saborear pero si podemos sentir al momento de usar este servicio. Esta empresa está clasificada como privada debido a que su propietario es único y es un micro empresa en cuanto a los trabajadores los cuales son tres. Datos obtenidos de entrevista previa.

4.1.2.2 La sucesión.

“Entre las numerosas y siempre complejas perspectivas posibles, me voy a limitar a dos de los supuestos más habituales.

La empresa la fundó el padre, y los candidatos a sucederle pueden ser cualquiera de los hijos. La empresa la fundó el líder con el apoyo económico de otros (sus hermanos o primos, socios capitalistas o industriales etc. En otros casos pudiera ser que todos, en común, recibieron un brote desarrollado más tarde por el líder en solitario con anuencia de los demás.

En ambos casos nadie ha discutido nunca la eficacia del Líder-Fundador. Es decir, los resultados hasta el momento de la sucesión son y han sido rentables y satisfactorios para todos. Llegados este punto es oportuno recordar algunos aspectos básicos de la empresa que, sin dejar de ser obviedades, no siempre son tenidos en cuenta a la hora de la sustitución del Fundador.

- El objetivo de toda empresa es su rentabilidad, dar beneficios.
- Los resultados -beneficios- son la consecuencia de una buena gestión.
- La buena gestión, dadas las actuales circunstancias de globalización y de competitividad, no es posible sin un buen equipo de profesionales.
- Un buen equipo no será eficaz sin un Líder coordinador y responsable de que todo lo anterior sea posible.

Para mí tiene especial relevancia que la Empresa es un ente independiente, comparable a un ser vivo que está en constante evolución y crecimiento. El Fundador, como los padres respecto a los hijos, hace que nazca y cuida su desarrollo, pero debe respetar sus

necesidades y su vocación de rentabilidad y de perpetuarse en el tiempo por encima de él mismo.

El padre es el origen y el que hace posible su crecimiento pero debe respetar la singularidad de sus propias características y necesidades para poder crecer y generar beneficios.

El instinto de protección de los padres es irrenunciable pero deben aceptar el momento en que los hijos viven sus vidas porque son suyas y no de los padres. Respetar la vida de la empresa implica necesariamente aceptar su constante crecimiento para el que nuevos recursos, equipos de profesionales y la aceptación de nuevas técnicas, son absolutamente indispensables.

Amar a la empresa no es considerarla como un bien personal a disposición del criterio único del Fundador o del Líder. Es aceptar con sinceridad que la empresa debe seguir el ritmo de los nuevos tiempos y los cambios que le va marcando la sociedad a la que sirve y de la que se alimenta. Aquí se hace inevitable la pregunta clave: ¿Está capacitado el fundador, después de tantos años de estilo propio, para detectar los cambios sociales, a veces vertiginosos, que antes o después afectarán a su empresa? La no-adaptación a la modernidad, el no reconocer esos cambios que la sociedad demanda; es más, pensar que su visión (hasta hace poco acertada) sigue siendo válida a pesar del tiempo, puede ser letal para el futuro del negocio.

El buen olfato del viejo líder le hará sensible a los cambios que se avecinan para que la empresa continúe su camino de éxito. Un buen síntoma para estos momentos sería la capacidad de ver nítidamente que estamos en una sociedad donde prima el conocimiento, la creatividad y la adaptación a nuevas tecnologías, la utilización de la informática como base para un mercado global que ya está aquí y en fin: asumir el cambio de época que le supera porque él ya es etapa pasada. El no reconocer estas realidades por su parte sería caer de bruces en la trampa de la involución.

El panorama que se presenta ante sus ojos dependerá de la opción de empresa ante la que tendrá que lidiar su último toro.

Uno de los principales desafíos de la empresa familiares el fundador en su experiencia manejo y control de la empresa tiene que pensar quien va después de él .El fundador empieza a entrenar o capacitar a sus posibles sucesores que la mayoría de casos son sus hijos .el fundador inculca los valores ,el conocimiento ,la sabiduría a sus posibles sucesores para que esto sigan sus pasos y su proyecto no muera ,el olfato y el presentimiento que tiene el creador de la empresa de que quien es más idóneo para este paso este hace que incluya en el puro poder de que la empresa no llevo a su final.” (Serrano J. O., SF) El estudio de la sucesión en las empresas familiares requiere de un profundo análisis; el tamaño de las mismas puede ser pequeño, medianas o grandes, y a su vez estar profesionalizadas o no. Esta multitud de variantes generan la necesidad de efectuar distinciones en su estudio.

En la República Argentina representan alrededor del 75% del total de las empresas (entre 1.000.000 y 1.200.000), generan entre el 40% y 42% del PBI, aportan aproximadamente el 70% de los puestos de trabajo al total de la fuerza laboral. De los nuevos puestos de trabajo generados el 80% de los mismos corresponden a empresas de familia. Estos datos globales corresponden al año 1993/94, con las transformaciones que ocurren en la economía seguramente han sufrido variaciones decrecientes.

Las empresas familiares son el eje de nuestro análisis, enfocando nuestra atención a los aspectos relativos a la sucesión de la conducción de las empresas familiares, involucrando no sólo a los miembros de la familia que la conforman -en su doble rol de propietarios y managers-, y a quienes serán sus sucesores. Esta situación genera conflictos entre los integrantes de la familia y a quienes trabajan en la empresa y no integran la misma (denominado personal laico).

Si bien las fuentes para el análisis de este tema no son abundantes, los especialistas en empresas familiares coinciden en apuntar que la mejor manera de lograr su perdurabilidad en el tiempo, pasando de generación en generación, es su planificación profesional con la mayor anticipación posible.

Estudios realizados demostraron que el 86% de las firmas que iniciaron antes de los diez años la planificación de la sucesión tuvieron éxito, en cambio aquellas que sólo planificaron con dos años de antelación, el 75% no sobrevivió más de quince años

Según el profesor David Ambrose existen determinadas características claves en las empresas, que dan origen a los factores conducentes a una sucesión exitosa.

La empresa debe ser percibida, por los familiares, como rentable, financiera y organizativamente sana, que su dirección sea placentera y constituya un medio de realización psicológico y emocional y no sólo una manera de ganar dinero.

Debe ser un asunto de familia desde los comienzos. La familia debe conocer el negocio y aceptarlo como un elemento natural en la vida hogareña.

La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas (estudios formales en management seminarios especializados, trabajo en otra firma, o aprendizaje en la misma empresa familiar antes de asumir autoridad y responsabilidades).

Algunos aspectos que pueden influir en contra de la sucesión, se presentan cuando la familia visualiza la empresa como marginal (tanto en beneficios como en administración y posición en el mercado), cuando existe una clara presión sobre la generación siguiente para hacerse cargo del negocio, cuando los futuros dueños ven que su trabajo será demasiado fácil y cómodo, cuando hay falta total de planificación de la sucesión, etc.

Al mezclarse la dinámica familiar con la empresarial, la sucesión puede generar nuevas tensiones familiares y llevar la organización al caos; o bien producir relaciones nuevas entre los familiares y beneficiar a la misma.

Obtener éxito en este proceso, depende de una planificación previa, análisis exhaustivo de la empresa y de la familia, presentación de la empresa como un producto "apetecible" para los herederos, buen manejo del traspaso del poder, control de la transición y cesión plena del control por parte del dueño que se retira.

La planificación de la sucesión comienza en el momento en que se formula preguntas tales como:

¿Es importante que la propiedad de la empresa quede en poder de la familia?

¿Para quiénes es importante?

¿Cuáles son las razones?

Observar "donde se está parado" supone un exhaustivo análisis de la empresa y de los vínculos familiares existentes.

Hay que recordar que por mucha influencia que realice en fundador a sus sucesores no garantiza que esta va hacer lo que se le ha enseñado por mucho tiempo. En el caso cuando el padre o el creador ya no estén en la empresa, el sucesor o sucesores son los que van a decidir en quedarse o no. Cada uno de ellos es una persona que tiene valores diferentes, sueños diferentes, metas diferentes. Por eso aquí es cuando la empresa sigue o llega a terminar sus actividades, un buen plan de sucesión lo tiene que realizar el fundador al identificar el que crea el que esta después de él, enseñarle todo lo referente a la empresa y que esta haga lo mismo que sus posibles sucesores. (Jorge, 2008)

Desde que el fundador inicia una empresa nunca deja de pensar quien lo sustituirá, quien estará después de él, quien es el que puede hacerlo, quien es el más idóneo y a quién tiene que enseñarle todo los conocimiento para que pueda administrar y dirigir la empresa. En el caso de la empresa familiar Hotel Apante al momento de iniciarse su fundadora Nunila Fonseca influyo e introdujo a sus posibles sucesores, los cuales eran sus hijos, pero desde el comienzo no respondieron como ella lo deseaba, el plan de sucesión que ella presentaba se lo mostro a sus hijos y quiso que ellos sintieran amor a la empresa, pero existía la problemática que al momento que se creó la empresa sus hijos ya tenían familias y trabajos diferentes, lo cual hizo que ellos se relacionaran poco con la empresa. Actualmente en la empresa no existe un plan de sucesión concreto debido a los que el fundador creyó que sus posibles sucesores eran sus hijos quienes visitan las empresas algunas veces por la falta de tiempo y esto hace que no se pueda definir con claridad quien será el sucesor. Como

sabemos la sucesión es uno de los principales retos de las empresas familiares y este es el reto más grande que presenta el Hotel Apante. Datos obtenidos de entrevista previa

4.1.2.3 Misión, Visión, Objetivos, Metas.

“Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, Lo que pretende hacer, y él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, se cita un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir". (Thompson I. , 2006)

La misión empresarial es la principal razón de que ya exista la organización cual es su objetivo para que se dedica es la razón de ser de la empresa la misión es como la determinación de las funciones principales que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado en la misión de la empresa se establece o define la gran importancia que al satisfacer a los clientes toda misión debe ser clara de motivación y realizable.

La empresa familiar Hotel Apante no tiene definida una misión pero se le realizó una entrevista para preguntarle a la propietaria cual es su fin y se determinó y redactó la siguiente misión:

Misión de la empresa Hotel Apante: ser una empresa que brinde un servicio de hotelería con calidad a clientes nacionales y extranjeros y pueda satisfacer las necesidades de todos los clientes que solicitan el servicio.

Visión:

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.” (Thompson I. , 2006)

La visión de una empresa es lo que quiere ser ofertar la empresa en un futuro la visión de una empresa es una inspiración un sueño o un crecimiento que se quiere lograr. La misión es como un propósito que se quiere lograr para conseguir una satisfacción para la empresa y el cliente. Una misión de cualquier empresa puede ser aumentar el nivel de venta, conseguir más clientes, expandirse para brindar más y mejores servicios.

La Empresa Hotel Apante no tiene definida su visión y en la entrevista que se realizo a su propietaria se concluyó y se redactó que su visión es la siguiente.

Visión de la Empresa Hotel Apante:

Ser el Hotel de más prestigio en la ciudad de Matagalpa y que su principal fortaleza sea la calidad de sus servicios y de esta manera expandirse para brindar sus servicios.

Objetivos

“La organización constituye un conjunto de elementos que tiene como finalidad cumplir un objetivo de acuerdo a un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero hay un propósito u objetivo para el que está proyectado el sistema. Segundo hay un proyecto o conjunto establecido de elementos. Tercero las entradas de información energía y materiales se emplean para que el sistema pueda funcionar. Toda organización necesita tener alguna finalidad. Una noción de los porqués de su existencia y lo que se desea realizar.” (Chiavenato, 1988)

Toda organización quiere o pretende alcanzar objetivos un objetivo es algo que la empresa intenta conseguir o lograr en un momento determinado la mejoría siempre vincula a los clientes por eso en la mayoría de las empresas su principal objetivo es utilizar con eficiencia y eficacia los recursos que posee la empresa y objetivo más impredecible para la empresa es conseguir utilidades.

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:

- 1 Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad
- 2 Dar una utilización productiva a todos los factores de producción
- 3 Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos
- 4 Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

La Empresa Familiar Hotel Apante no tiene definido sus objetivos pero la propietaria nos manifestó que son los siguientes lo cual redactamos de la siguiente manera.

Objetivos de la empresa familiar Hotel Apante:

1. Brindar un servicio con la mejor calidad a clientes nacionales y extranjeros.
2. Dar a los clientes la seguridad y garantía que el servicio es lo mejor para su bienestar y sus necesidades

Metas:

“Para que todos los trabajadores en cualquier organización industrial quieran que la empresa tenga éxito, debemos tener una meta que a todos les atraiga como justa. Esa meta en los juegos deportivos es ganar el partido. Eso atrae a todos sin embargo en la industria la meta de la operación de la empresa que se expresa en los estatutos es la de obtener una "utilidad" y solamente una utilidad. No hay nadie fuera de los accionistas que obtenga esa utilidad, y muy pocos accionistas trabajan generalmente en la empresa. Mientras esto sea así, la meta de la utilidad no engendrará entusiasmo entre los trabajadores. Esa meta no sirve; de hecho la mayoría de los trabajadores sienten que a los accionistas se les dan demasiadas utilidades.

Hay sin embargo una meta para las actividades de la empresa que considerarán como justa. Esa meta es el servicio al público. Un precio más y más bajo por un producto mejor y mejor es tal servicio. Es obvio para todos los trabajadores que ellos son parte del público. Esa política les mostrará que ellos en gran medida están trabajando para sí mismos. Todos los trabajadores estarán en favor de una política como ésta por razones obvias. Todos pueden ver esa finalidad como justa y correcta. Todos pueden luchar por ella y nunca sentir que se les "está usando como tontos", como lo sienten cuando la meta es solamente la utilidad, el trabajador sabe que la actividad industrial es necesaria para el consumidor.

No está tan seguro por lo que se refiere a la utilidad. Piensa que el sueldo que obtiene el patrón debe bastarle, sin utilidad alguna. Por lo tanto hágase a la utilidad un subproducto del servicio al consumidor y no un fin en sí misma. Este programa puede hacerse que sea aceptado por cualquier grupo de trabajadores como la meta justa porque es la meta justa. Es el propósito y el fin real de la empresa.” (Parra, 2009)

Todo los seres humanos tenemos metas que nos motivan pero pueden cumplirlas tener un buen empleo graduarse ganar un juego ser el mejor alumno, tener una meta es algo que te inspira que hace que te esfuerces para conseguirlo una meta mide el éxito de una empresa. Una empresa puede cumplir sus metas si todos los trabajadores que la conforman ponen sus esfuerzos y se encuentran motivados por ellos.

Para la empresa esto no es una acepción al conseguir una meta la empresa siente la gran satisfacción de que si pueda y alcanzarla se genere o se crea una nueva para conseguir mayor satisfacción cabe destacar que esta meta tiene que ser inspiradora de beneficio para toda las personas que tratan de conseguirlas.

La empresa familiar Hotel Apante no tiene metas establecidas pero en base a lo que la propietaria manifestó se redactaron de la siguiente manera.

Metas de la empresa familiar Hotel Apante:

1. Obtener la mayor satisfacción de los clientes y de esta manera que ellos sean lo mejor publicidad
2. Ser el Hotel más prestigioso de la ciudad de Matagalpa
3. Crecer y desarrollar el servicio con una capacidad de atención mayor a la actual.

4.1.2.4 Estructura organizacional.

“El proceso de organizar es la manera en que se dispone el trabajo que se asigna entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma. En sí, lo que se busca es que todas las parte de la pequeña empresa, como podrán ser de producción, ventas, finanzas, compras etc. y sus esfuerzo para alcanzar dichos objetivos las pequeñas empresas se crean para determinados fines como para producir o vender bienes y servicios por lo tanto, para que se puedan alcanzar las metas de una pequeña empresa, es preciso que se determinen antes las tareas.

El pequeño empresario debe concentrarse en las actividades de su empresa si es una empresa de servicio, necesitara personal capacitado así como de nuevos vendedores.

Antes en pequeños empresarios debe identificar las habilidades que necesita tener la persona para realizar este trabajo tales como:

- Habilidades físicas.
- Ser ágil
- Ser rápido
- Aprender rápidamente
- Habilidades mentales
- Una empresa necesita un contador público
- De coordinación: que la persona pueda trabajar con otras personas y entre todos hagan un buen trabajo.” (Servulo, 1993)

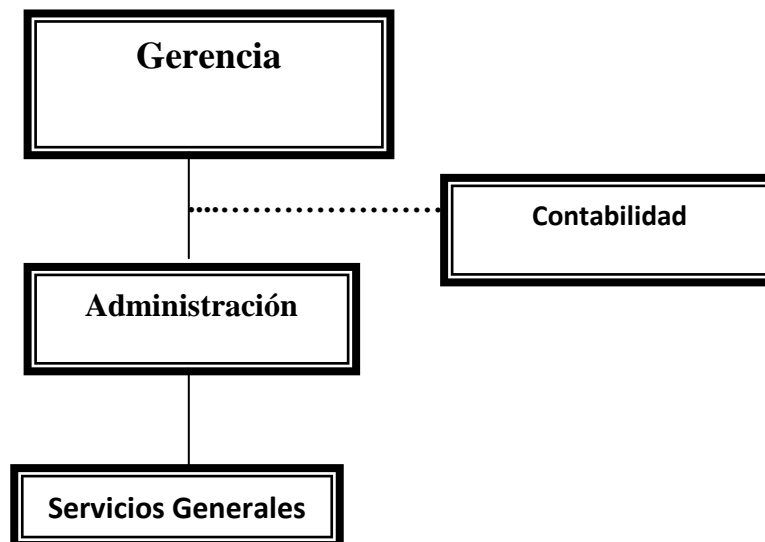
La estructura organizacional es la distribución y clasificación de cargos y de toda la responsabilidad que tiene que cumplir cada miembro de una empresa de cualquier tipo de área en que se encuentre (finanzas recursos humanos, SIA) es una estructura de funciones que toda deben realizar individualmente para que esta se conviertan en grupos, mediante la estructura organizacional se establece la autoridad jerárquica de toda persona en la empresa. Cada empresario de debe encargarse centralizarse en la actividad principal de su empresa por eso tiene de dividir los roles de cada persona la coordinación y la atención al llamado de sus superiores para que las personas cumplan sus metas y objetivos establecidos. El administrador tiene que evaluar a la persona que va a ocupar el cargo específico. Un cargo de alta responsabilidad, no solo es la hecha de estructurarlos jerárquicamente si no del conocer que tengan la capacidad de cumplir sus tares.la empresa usa esquema organigramas para definir que es la autoridad y a quien se debe recurrir cuando sea necesario aquí se agrupan y coordinan las actividades.

La estructura organizacional del Hotel Apante es un poco reducida debido al poco personal que labora y por las áreas que posee. El personal que labora es el siguiente: la propietaria, la administradora y trabajadores. La máxima autoridad es la propietaria, la cual es la que toma las decisiones más importantes de la empresa las cuales pueden ser.

- A. A la hora de comprar o invertir algún bien
- B. A la hora de contratar una nueva persona
- C. A la hora de querer ofertar un nuevo servicio.

La administradora es la encargada de llevar un registro general de compras, gasto, inversiones etc. también es la encargada de la supervisión de las condiciones del hotel, de lo que falta, lo que se daño, de lo que los clientes piden, otra actividad de ellos es mostrar un registro de todo los clientes que han visitado el hotel, este puede ser semanal diario mensual. La empresa solo presenta el área de administración y contabilidad, lo cual la última mencionada es externa, quiere decir que todos lo referente a la contabilidad lo realiza un contador externo, el cual presenta informes a la propietaria y este lo hace mensualmente. Datos obtenidos de entrevista previa.

La estructura jerarquía de la empresa familiar Hotel Apante:



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.5 Aspectos legales.

Aspectos legales de la empresa familiar.

“Dependiendo del tipo de empresa de que se trate, debe cumplir con una serie de obligaciones ante las autoridades correspondientes, al fundarla o ponerla en marcha, debe cumplir con diferentes requerimientos legales, mercantiles, fiscales, sanitarios, laborales etc. Condición fundamental de la buena gestión empresarial es conocer y evaluar la incidencia de las cuestiones tributarias en la toma de decisiones, dichas cuestiones pueden transformar los beneficios estimados en pérdidas tangibles o bien revalorizar de modo sustancial a una empresa, el empresario debe conocer a fondo las consecuencias que en el plano tributario pueden acarrearle las decisiones que tome en su negocio.

La ordenación jurídica de los sistemas tributarios no está definida en una ley única, la evolución de las leyes fiscales y los cambios introducidos en las mismas, revisten gran importancia, los cambios en el sistema tributario responden a las transformaciones económicas y sociales del país, un buen asesoramiento fiscal permitirá al empresario aprovechar al máximo las desgravaciones y otras ventajas ofrecidas por la normativa vigente.

En casi todos los países las empresas deben llevar los siguientes libros contables:

Un libro de inventarios y balance, un libro diario, un libro mayor, desde el punto de vista del control económico estas exigencias mínimas de la ley suelen resultar insuficientes, las necesidades básicas de control precisan la conservación de la documentación de la empresa como un aspecto importante en virtud de llevar determinados libros o registros, las dificultades que pueden surgir a la hora de hacer las declaraciones de impuestos.”
(Navarrete & Tiejo, 2004)

Toda empresa sin importar al giro que se dedique tiene que presentar ante la autoridad o instituciones de su país los aspectos legales, esto pueden clasificarse: en requisitos mercantiles, fiscales, sanitario laborales etc. Un buen administrador tiene que conocer de una manera minuciosa hasta el último detalle que una empresa necesita para poder funcionar con toda la ley sin compromiso que le puedan perjudicar en un futuro. Un

administrador tiene que saber cuáles son todos los derechos y deberes que tienen los trabajadores para que no puedan existir posibles problemas. Otro aspecto legal son los físicos los cuales se tienen que dar a la autoridad correspondiente. Sería un gran problema que una empresa no pague todo los impuesto ante la ley esto podrá ocasionar una demanda hacia ella y la acusarían de invasión de impuesto. Otro aspecto fundamental es llevar un registro contable sobre los ingresos que presentan, la mayoría de empresa usa libros diarios, factura y otro instrumento que ayudan a llevar un mejor control. los requisitos referentes a la sanidad se refieren a las condiciones de salud, higiene, calidad que ofrecen la empresa. Una empresa tiene que presentar las mejores condiciones para sus trabajadores donde no se vallan a enfermar ni lastimar y donde se sientan cómodos en sus actividades laborales, cabe destacar que la higiene es primordial y principalmente para los clientes que consume nuestro servicio.

La empresa familiar Hotel Apante presenta todo los requisitos legales que establece la ley. Esto hace que no exista ningún problema con ninguna institución encargada que se cumplan los requisitos al tener un hotel. El Hotel Apante presenta cuatro requisitos legales de diferentes instituciones las cuales son:

MINSA: Esta es la institución encargada de verificar que desde el inicio de la empresa, Hotel Apante ha presentado las mejores condiciones de higiene sanidad y protección, por lo cual tiene el permiso de realizar sus funciones

ALCALDIA: otro requisito que presenta el hotel apante es el numero ruc con el número 00002210495986 el cual fue otorgado desde el comienzo de sus actividades.

INTUR: la acredita como una empresa que brinda el servicio de hotelería.

POLICIA NACIONAL: la cual da el permiso de funcionamiento y al que se le tiene que entregar un registro mensual de los clientes que visitan el hotel.

RENTA: a este se le pagan los impuestos mensuales de la cantidad de ingresos obtenidos. Datos obtenidos de entrevista previa. Datos obtenidos de entrevista previa.

4.2 Recursos humanos en la empresa familiar

4.2.1 Relación de recursos de familias y contrataciones

Pagar a los familiares y repartirles las ganancias también puede ser una cuestión espinosa. Muchas personas sienten que no les pagan suficiente, pero ¿Qué puede hacer con los parientes que hacen los comentarios siguientes?:

- Tío Julio se sienta todo el día sin hacer nada y gana más que yo”.
- Tía Susana se va de viaje a Europa con las ganancias del dinero que su esposo invirtió en la empresa antes de morir hace diez años”.

¿Cómo puede resolver ese tipo de quejas? Aunque no podrá resolverlas en su totalidad, si el negocio es una microempresa hay ciertos factores compensatorios que podrá aplicar mediante dividendos en acciones. Al reconstituir el capital de la empresa, algunos accionistas podrán obtener acciones preferenciales con dividendos.

En cuestión de salarios, lo mejor es que sean competitivos con los que se pagan en la industria. Averigüe cuáles son los rangos de salarios de los diversos puestos de gestión y utilícelos como guía para pagar tanto a los miembros de la familia como al resto del personal. Si vincula el salario con el tipo de trabajo que realiza cada individuo, podrá demostrar a los familiares descontentos que es la industria la que determina el salario por el trabajo que hacen.

Las prestaciones laborales son otra forma práctica de repartir las ganancias de manera equitativa entre los miembros de la familia. Las prestaciones – tales como planes diferidos de reparto de beneficios, planes de jubilación, programas de seguro y de compra de acciones, son medios excelentes para aplacar a los familiares descontentos y simultáneamente ayudarles a incrementar sus bienes muebles.

La manera en que se reparten las ganancias es vital para el crecimiento de una pequeña empresa. Las utilidades son la semilla para la expansión y los prestamistas basan su decisión en la manera en que se dispone de las ganancias generadas por la empresa. ¿Qué banquero querrá prestar grandes sumas de dinero a una empresa familiar cuyas ganancias

son agotadas por los miembros de la familia?” (Proyecto de empresa familiares UNI/BID, SF)

El proceso de selección:

“El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse puesto que por lo general se emplea más de una técnica selección las alternativas disponibles son bastante variadas entre las principales se encuentran.

Selección en una sola etapa: este enfoque hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.

Selección secuencial en dos etapas

Pueden tomarse la decisión de postergar la selección cuando la información estudiada en el primer paso se juzga para insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial que permite al responsable de la decisión seguir probando siempre que tenga duda acerca de rechazar o aceptar al candidato. En la selección secuencial dos etapas se exige una decisión definitiva, después la segunda etapa. Ejemplo, del sistema de selección en dos etapas.” (Chiavenato, 1988)

El administrador debe poseer tener buenas relaciones laborales con los trabajadores de la organización que dirige. El gerente tiene que ser mayor negociante ante todo el personal que labora, etc. tiene que fomentar a sus subordinados que interactúen y tengan buenas relaciones para que esto no interrumpa de alguna u otra manera en los objetivos de la empresa. Si todo el personal que labora en una empresa posee buenas y posibles relaciones esta contribuye a realizar un mejor trabajo en la empresa.

La contratación personal en una empresa debe pasar por una serie de procedimientos que permitan evaluar al aspirante si tiene las suficientes destreza habilidades y cualidades para ocupar el cargo determinado ,un error que se da en la empresa familiar es al contratar a un familiar y nombrarlo jefe de área o cargo sin previamente asegurarse si este tiene el conocimiento o responsabilidad para poder cumplirlo o como se espera las contrataciones

que normalmente se hacen en las empresas son entrevista con un desarrollo que sirvan de evaluación así se puede juzgar, o criticar, observar las cualidades que posee el entrevistador o él se quiere contratar. También tiene que existir un plan de inducción, evaluación y capacitación hacia los trabajadores.

En la empresa Hotel Apante nunca se ha dado la distribución de utilidades ya que al momento de iniciarse la empresa los familiares que laboraban no tenían un pago establecido por el motivo de que ellos eran trabajadores no oficiales o sea que sus visitas no eran frecuentes, simplemente ayudaban en la toma de decisiones importantes. Quiere decir que todas las ganancias que se generaron y genera quedan únicamente hacia la propietaria y ella es la única encargada en tomar decisiones sobre el dinero que se obtiene (Ver Anexo 2). También La empresa nunca ha presentado un área de recursos humanos por motivos de que es una empresa pequeña conformada por tres trabajadores, quienes son de confianza y han laborado desde la fundación de la empresa, sin olvidar que sus trabajadores conocen sus deberes y reglas que el Hotel Apante a creado como: sus horarios de entradas, salidas y diferentes actividades que deben ejercer y cumplir, pero no se debe pasar por alto que la empresa familiar debe constar con esta área para brindar una mayor información a sus trabajadores actuales y futuros y así tener conocimientos en cuanto a sus rangos de salarios de acuerdo a sus puesto laborales. La propietaria manifestó que el proceso de selección siempre lo ha realizado la administradora (Ver Anexo 2). El proceso de selección de personal lo realiza la administradora para conocer las diferentes habilidades y técnicas que el individuo debe tener y poder conocer si está capacitado para ejercer dicho cargo y lograr mayor satisfacción en servicio y labores desempeñada en Hotel Apante. Las empresas deben de usar técnicas adecuadas a la hora de contratación de nuevo personal para que este proceso se de de una manera formal y así poder verificar todos los requisitos y a la misma vez valorar si el trabajador podrá cumplir con las tareas establecida.

4.2.2 Relación de familiares como trabajadores de la empresa

El trabajador merece respeto de sus superiores. Si el jefe quiere ser respetado, debe de tratar bien siempre a sus subordinados y estos lo respetaran, no importando si existe un vinculo familiar entre la empresa.

Todo lo contrario debe de ser cuando el jefe o superior jerárquico tenga que llamar la atención al subordinado cuando no esté haciendo su trabajo en una forma satisfactoria, incumpla las normas y procedimientos o falte a lo establecido en el reglamento interno de trabajo. La premisa del jefe o superior jerárquico es el de estar sereno cuando sea necesario que tenga que llamar la atención al trabajador. Cuando llegue el momento de hacerlo, debe ser en estricto privado, sin testigos que puedan tergiversar el tema a tratar.

Asimismo debe llamar la atención solo después de haber sospechado el asunto y de que este en la certeza de que no hay otra manera de hacerle ver su error al trabajador. Y de que cuando lo haga, debe de emplear un lenguaje correcto, firme y entendible. Que debe hablar con respeto y sin ofender, recordando que el trabajador como ser humano puede tener problemas familiares, económicos de cualquier índole.

Recuerde el jefe, que al trabajador no se le pueden entregar tareas que rebasen sus conocimientos y experiencias, Que debe de fomentar las relaciones entre los compañeros de trabajo, que debe de alentar la confianza y disipar los temores y falta de seguridad en el trabajo.

Asimismo debe de tratar de integrar a los familiares de los trabajadores mediante competencias deportivas o actividades sociales a las que puedan asistir en compañía de ellos. Con lo que se alcanzara la satisfacción y el rendimiento de todo el personal, y con lo que se lograra un ambiente familiar y el contento durante y después de las horas de trabajo .Recordando que una buena educación y adiestramiento de los trabajadores, es de mutuo interés para el trabajador y la empresa. Por lo que es de suma importancia el entrenar o adiestrar al trabajador para que en el futuro pueda estar preparado, para asumir nuevas responsabilidades, lo que beneficiara la buena marcha de la empresa”. (Jannuz, 2010)

Lo que distingue a una empresa como “familiar” es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de familiares trabajando en una empresa; y a mayor concentración de las decisiones, más “familiar” será ésta, y mayor el potencial de conflictos a su interior.”(Romero, 1995)

La familia como trabajadores de la empresa familiar, esta frase casi siempre tiene que verse envuelta en problema de todo tipo. El hijo del dueño de la empresa familiar no ve este trabajo con toda seriedad al momento de realizar sus labores, una frase clara es voy a llegar tarde ,de todos modos no me va a correr ,ni va a quitar el sueldo ,hoy voy a llegar temprano y como mi padre tiene que dejarme ir hoy no voy a ir a trabajar, mi padre tiene que entenderme ,voy a agarrar este dinero de la empresa después lo pago ,etc. esto son las posibles confusiones en referente al termino trabajador, familia todo propietario tiene que establecer que las leyes y normas son iguales para todos los trabajadores que laboran en la empresa.

Primeramente se define lo que tiene que hacer un trabajador sin importar el tipo de familiar que sea al momento que un trabajador recibe órdenes de un trabajador superior no familiar este tiene que obedecer pero cuando ese mismo se le pide otra actividad de otro trabajador superior a él se ve claro que hay una mala jerarquía establecida. Un trabajador no puede tener dos jefes diferentes debido a que estos pueden pensar de una manera diferente por eso deben establecer en la familia quien posee el rango más alto y quien da las órdenes.

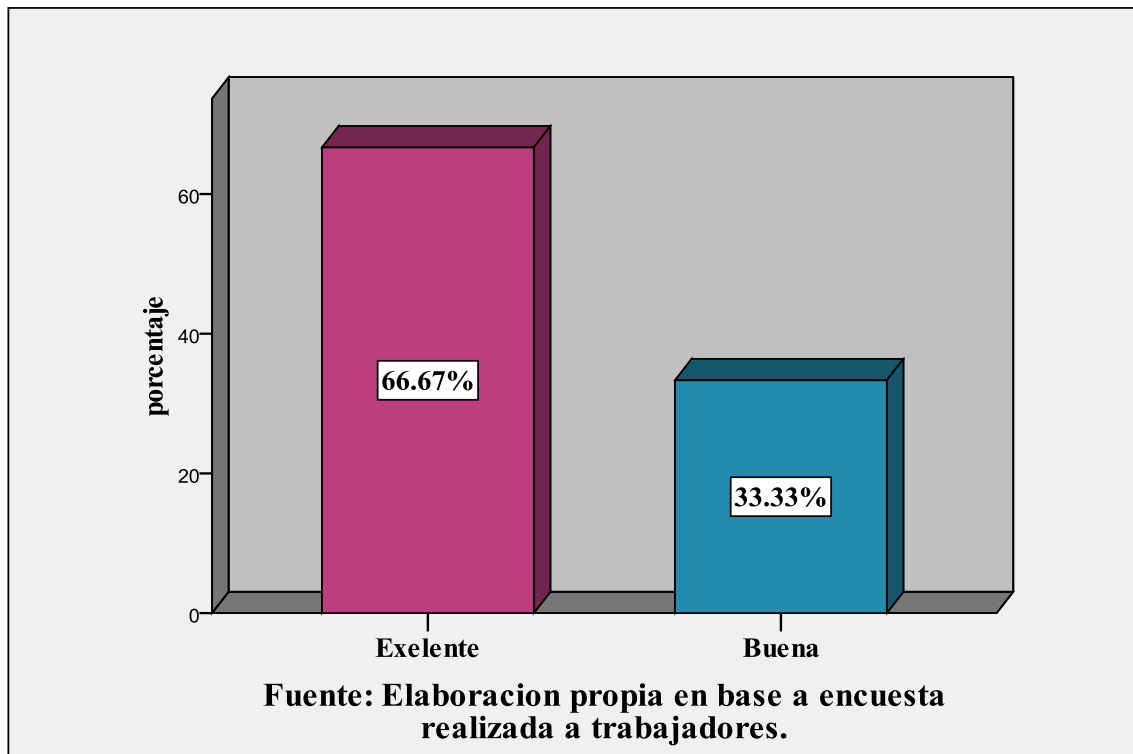
La empresa familiar Hotel Apante contaba con vínculos familiares como trabajadores, los cuales eran sus hijos y esposo, estos simplemente laboraron de una manera indirecta al momento de toma de decisiones o supervisar las condiciones del hotel, esto se dio al comienzo de la fundación de la empresa, en un lapso de tiempo de tres años (ver anexo 2). Actualmente la propietaria no posee vínculos familiares con sus subordinados (Ver Anexo 2) pero si existe un vínculo familiar entre trabajadores. La única relación que tiene la propietaria con sus subordinados es laboral, la propietaria manifestó que la relación es muy buena (Ver Anexo 2). Los trabajadores dijeron que existe buena relación con la propietaria y que el único vínculo que los une es el laboral (Ver Anexo 3).

Tabla 1.
Motivación del trabajador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos solo trabajadores	3	37.5	100.0	100.0
Total	3	100.0		

En la encuesta que se les realizó a los clientes el 100% manifestaron que el único vínculo que existe entre el propietario y ellos es laboral. En la empresa hotel apante no existen vínculos familiares solo vínculos laborales y esto puede traer algunas ventajas y desventajas para la empresa. Al no existir una relación familiar solo laboral en la empresa se tiene que tener en cuenta que algunos trabajadores no llevan consigo el sentimiento del crecimiento ni la prosperidad de la empresa, simplemente laboran por el dinero que reciben de su labor, una ventaja es que no se puede llegar a dar el favoritismo de un trabajador por pertenecer a la familia, que esto pueda causar inconformidad entre los empleados, cuando existe un vínculo familiar en una empresa ya conocen que son capaces de hacer, cómo lo pueden hacer, que tan responsable son y que tareas se le pueden delegar. Un problema muy grande es la sucesión ya que al momento de retirarse la propietaria no existiría un familiar que tome el poder de la empresa y esto llevaría al cierre de la empresa.

Grafico 1
Relación propietario-trabajador



En las encuestas que se realizaron a los trabajadores de esta empresa Hotel Apante, con respecto a la relación que tiene entre trabajador y propietario, ellos contestaron: un 67 % de tener excelente relación con la propietaria y un 33 % dije que es buena la relación que existe entre ambos.

Toda empresa necesita tener buenas relaciones laborales para que en ella exista fluidez, claridad, respeto, confianza etc. El propietario de una empresa necesita crear una imagen de confianza y respeto hacia los trabajadores para que estos puedan acercarse y preguntar o aclarar cualquier duda que tengan sobre alguna actividad. Existen algunas técnicas o tácticas que ayudan a que exista una buena relación con el jefe y sus subordinadas como las siguientes: el jefe puede preguntarle a sus subordinados que si se encuentra bien, que si no tiene alguna debilidad, que si necesita ayuda en sus labores, el puede decirle que cualquier inquietud o problema que lo busca a él, etc. Este tipo de ejercicios ayuda a crear una estrecha y buena relación entre el trabajador y el jefe. En el caso del Hotel Apante se ve claramente cuál es el grado de relación que existe entre el trabajador y el propietario y este

nos indica que si existe una buena relación laboral, por lo tanto se puede decir que las orientaciones, inquietudes y consultas tienen un final esperado a los objetivos que la empresa tiene establecidos.

4.3 Clima organizacional.

4.3.1 Comunicación

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, si no que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Asimismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación en el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos y que comprendan atracciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación solo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes. (Chiavenato, 1988)

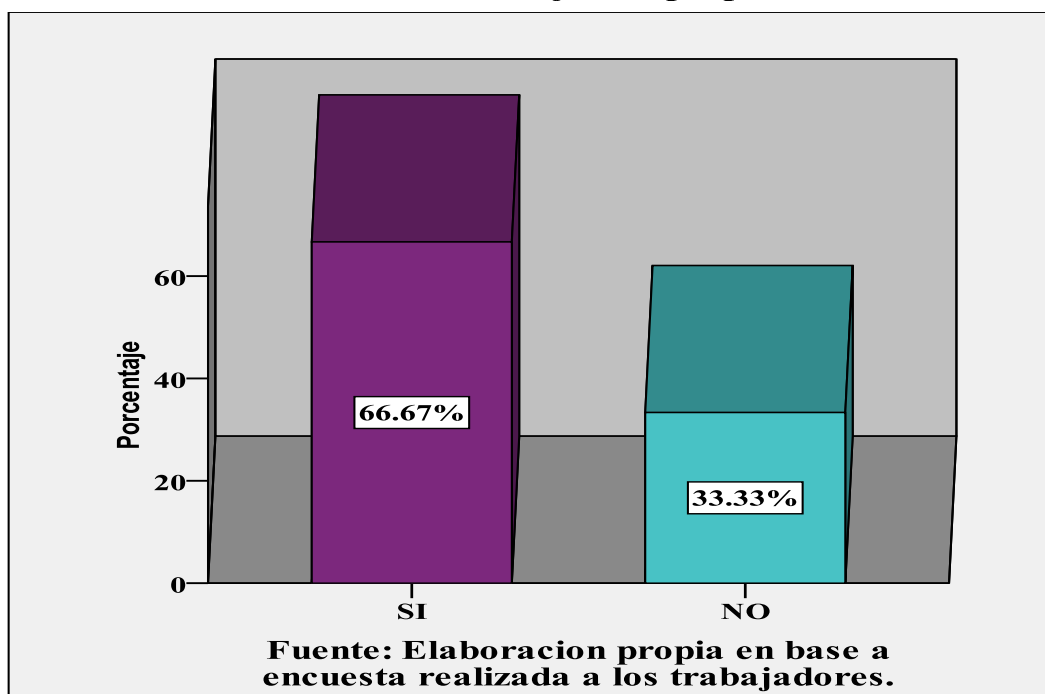
Las personas viven en constante comunicación en cualquier lugar y cualquier momento, en el hogar, la escuela y en el trabajo. La comunicación es la acción que se realiza para dar a conocer lo que queremos, lo que sentimos, lo que opinamos etc. a través de la comunicación las personas llegan a un acuerdo sobre lo que quieren. Cuando en una empresa no existe una buena comunicación tanto oral como escrita es muy difícil que se cumplan los objetivos organizacionales.

Una mala comunicación trae consigo problemas de todo tipo en la organización: Mala interpretación de órdenes, malos entendidos de actividades o acciones. La buena comunicación en una empresa hace que las personas entiendan lo que se tiene que hacer a la hora que se debe hacer, también con la comunicación aportan mejores ideas y sugerencias que puedan ayudar a que la organización funcione con eficiencia y eficacia.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos y metas tiene que existir una buena comunicación. En la empresa familiar Hotel Apante la comunicación que ha existido desde

su funcionamiento se ha dado de una manera directa entre la propietaria y los subordinados, la propietaria visita el lugar una vez por semana, orienta y verifica lo que se está realizando por medio de los informes que le muestra la administradora. Cuando la propietaria no visita el local, orienta y pide informes vía telefónica (ver Anexo 2). La comunicación que se da en la empresa es muy fluida y clara, ya que todo lo que la propietaria orienta a sus subordinados llega a realizarse sin complicaciones ni mal entendidos (Ver anexo 2). En la encuesta realizada 2 de los 3 trabajadores ósea un 67 % manifestó que la comunicación que existe entre la propietaria y ellos es muy buena (ver Anexo 3).

Gráfico 2
Comunicación trabajador- propietario



El 67 % de los trabajadores encuestados manifestó que existe una buena comunicación con el propietario y el 33 % dijo que no existe buena comunicación con el propietario.

Toda empresa necesita tener muy buena comunicación laboral ya que es por medio de ella que se orienta, se informa y se aclara cualquier tipo de información de la empresa. Una empresa que no posea una buena comunicación es una empresa que tiende a cometer errores, confusiones, males entendidos y discusiones que pueden traer consigo problemas laborales y económicos para la empresa. Hay que recordar que un jefe tiene que ser un buen

líder, la comunicación es vital para una empresa, es por tal razón que el jefe debe reflejar la confianza a sus subordinados. Algunos trabajadores no tienen buena comunicación con los jefes debido a que estos poseen algún temor de preguntar algo y esto se da por el semblante que el jefe da a sus subordinados, por tal motivo el jefe debe mostrar cara de confianza y escuchar muy bien a sus subordinados. En Hotel apante en los datos obtenidos de la encuestas realizadas se encontró que un porcentaje de trabajadores no siente que exista buena comunicación (esto se contradice con la gráfica 1, se pudo preguntar al trabajador que por que manifestó esto, el dijo que era porque la propietaria visitaba muy poco el Hotel y el solo recibía ordenes de la administradora) y esto no es muy bueno para la empresa debido a que puede acarrear problemas a la hora de realizar cualquier tipo de actividad que se les oriente, e incluso puede traer sentimientos de frustración al trabajador y al retiro de este. Por lo tanto se sugiere que la gerencia que es la propietaria visite con más frecuencia el local para crear ese elemento de confianza y relación en cada trabajador.

4.3.2 Motivación

“El concepto de motivación a nivel individual conduce al clima organizacional a nivel de la organización. Los seres humanos están continuamente implicados en la adopción a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional lo cual se puede definir como estado de adopción. Tal adopción no solo refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad si no también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización donde el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. cuando esta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción animo interés colaboración sin embargo cuando la motivación entre los miembros baja , ya sea debido a la frustración o a las barreras a la satisfacción de la necesidades el clima organizacional tiende a bajar caracterizándose por estado de presión desinterés, apatía insatisfacción etc. pudiendo llegar a casos extremos a estado de agresividad ,tumulto inconformidad típico de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en el caso de las huelgas manifestaciones).” (Chiavenato, 1988)

Todo ser humano siempre tiene alguna motivación para poder cumplir sus metas, objetivos sus deseos etc. Algunas personas su motivación es el salario, otra sus familias sus sueños, en la empresa la motivación es uno de los factores más importantes es hablar de recursos humanos, un personal motivado hace unión para conseguir las metas y objetivos propuestos, genera la tranquilidad y el amor al trabajo, el clima laboral se convierte en satisfacción y su nivel es alto lo cual hace que no exista algunas inconformidades entre el personal hay que destacar que no todas las personas tienen la misma motivación ni las mismas necesidades por eso es necesario brindarles condiciones para que estas se sientan complacidas o realizadas para colaborar sus actividades correspondientes.

Todo trabajador necesita sentirse motivado en su trabajo ya que de esta manera puede realizar sus actividades de una manera eficaz y eficiente. La empresa familiar Hotel Apante no es la excepción con sus trabajadores que posee, la propietaria únicamente da dinero en efectivo a los trabajadores por la labor que realizan y nunca ha dado ningún otro tipo de incentivo (Ver Anexo 2). En la encuesta realizada hacia los trabajadores (Anexo 3) todos los trabajadores manifestaron que se encuentran motivados en su trabajo, quiere decir que se sienten tranquilos y sienten que son de mucha ayuda para la empresa. A pesar de que los trabajadores se encuentran motivados ellos manifestaron que querían que se les otorgara un incentivo por las labores en la empresa. En la encuesta realizada hacia los trabajadores (ver Anexo 3) un 33% de los trabajadores pide que se le de dinero en efectivo aparte de su salario, otro 33% señaló que se le dieran vacaciones, el otro 33% manifestó que querían regalos.

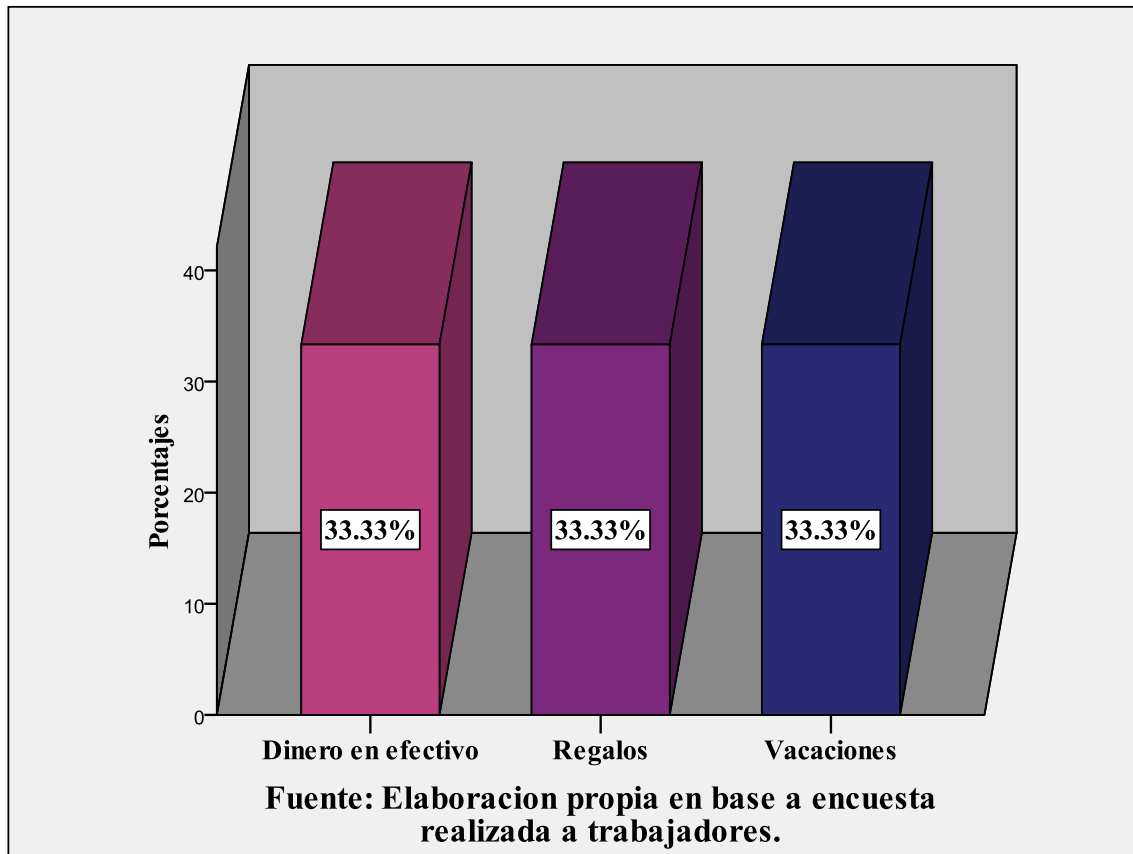
Tabla 2.

¿Usted como trabajador se encuentra motivado en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	3	37.5	100.0	100.0
Total	3	100.0		

El 100% de los trabajadores que fueron encuestados manifestaron que se encuentran motivados en su trabajo. La motivación laboral puede darse de una manera muy diferente para cada trabajador; quiere decir que un trabajador que pueden estar satisfecho por algún motivo o circunstancia diferente al de otro como por ejemplo: las actividades que desempeñan, con las condiciones laborales o con el pago que se le otorga, con los regalos, con los premios y con algún otro tipo de incentivos. Hay que recordar que no todos las personas son iguales y que todos tenemos gustos diferentes y esto hace que los trabajadores se encuentren motivados por alguna de las situaciones planteadas. Recordemos que un trabajador sin motivación es un trabajador insatisfecho y esto puede ocasionar que en el trabajo no realiza las funciones como se esperan. Un trabajador que se encuentra motivado es un trabajador que dará todo de él para poder cumplir un objetivo personal o un objetivo de la empresa. Los trabajadores se encuentran satisfechos por muchos factores tales como: las condiciones laborales, el salario, el reconocimiento que hace la empresa a ellos por todas las actividades que realiza, por algunos premios que se le otorgan, etc. Las empresas necesitan que sus trabajadores estén motivados para que estos pueden realizar sus tareas con eficiencia y eficacia, y la empresa lo puede lograr la empresa otorgando incentivos o regalos a los trabajadores.

Gráfico 3
Recompensas laborales



En la encuesta realizada a los trabajadores acerca de la interrogante de que les gustaría recibir a cambio por su labor que desempeñan en la empresa ellos manifestaron: un 33.33% dijo dinero en efectivo, otro 33.33% regalos, concluyendo con 33.33% que dijo que le gustaría recibir vacaciones. Los incentivos o regalos que una empresa da a sus trabajadores ayudan a reforzar la motivación laboral en cada trabajador. La motivación puede darse de diferente manera en cada trabajador, este depende del gusto, necesidad y la satisfacción de cada persona. Las empresas necesitan ofrecer o brindar una gama de incentivos a los trabajadores para que estos puedan satisfacer cualquier tipo de necesidad, el salario algunas veces sirve como un factor de satisfacción pero algunas veces no solo basta dinero, sino otros incentivos no económicos como; reconocimiento por las tareas cumplidas, premios por ser un buen trabajador, etc. En los datos obtenidos sobre la encuesta y la grafica 3 puede notarse que los trabajadores necesitan incentivos para satisfacer algún tipo de necesidad y esto indica que no se encuentran motivados al 100%, lo que se contradice con

la tabla numero 2. La ley de higiene y seguridad junto con el código del trabajo establecen que todo trabajador merece cada semestre 15 días de vacaciones pagadas. Todo trabajador necesita vacaciones para poder quitarse el estrés causado por el trabajo y poder realizar algunas actividades personales. Un trabajador al no recibir vacaciones puede caer en aburrimiento, en desesperación y puede tomar el trabajo en algo rutinario que lo puede llegar a perder el entusiasmo para realizar sus actividades. Este dato muestra que el trabajador se encuentra agotado y necesita descanso para rendir mejor en su trabajo. Un 33.33% necesita que se le otorgue dinero aparte del dinero que recibe de su trabajo, esto puede llegar a entenderse que el dinero que recibe no cubre con las necesidades personales. Toda empresa tiene que obedecer a ley establecidas sobre el salario mínimo y el pago de horas extras. La empresa tiene que valorar las capacidades y el cumplimiento de cada trabajador para poder dar incentivos como bonos o el aumento salarial.

4.3.3 Conflictos y retos:

“Retos: desarrollar algunas herramientas límites y espacios claros para los distintos ámbitos (empresa por un lado y familiar por el otro).

Mantener las relaciones sana en la segunda y subsiguiente generación

Planificar la sucesión y la repartición accionaria.

Profesionalización de las empresas.

Conflictos: es la diferencia que surge entre los intereses de alguna o algunas personas que generan debate (simplistas).

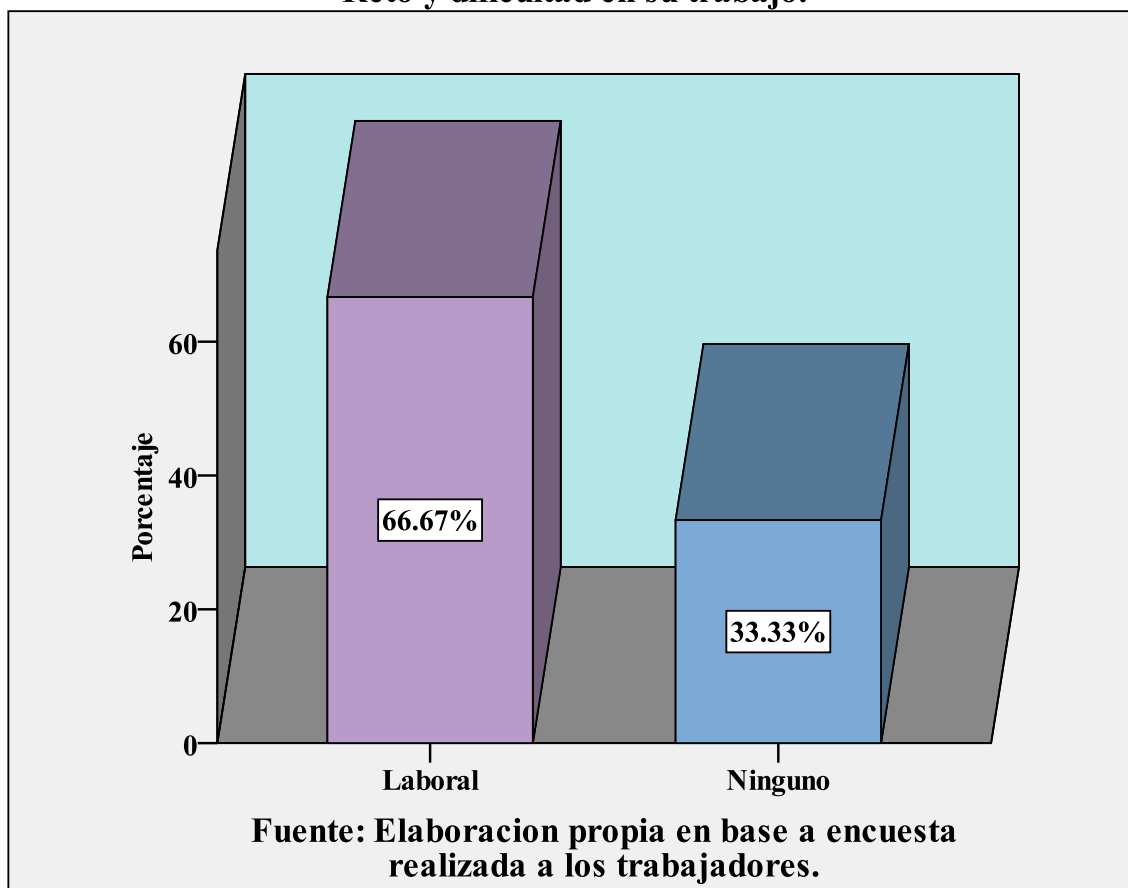
Situaciones que catalogamos como problemas inconvenientes choque apuros líos dificultades pugnas, aprietos, luchas etc.

Cuando se funda una empresa esta pasa por un proceso de evolución esta trae consigo retos que tiene que superar para poder seguir realizando sus operaciones. el administrador tiene que tener la destreza agilidad y la capacidad para superar cualquier reto que interponga en el crecimiento de una empresa uno de los retos más difícil de una empresa familiar es la sucesión la cual este reto hace que la administración planifique con mucha anticipación

para cuando llegue este momento ,se tienen que realizar acciones que mantenga unidos a las generaciones que serán los futuros administradores otro reto es que la empresa posee característica de perfección y profesionalización que posee la administración empírica a una administración científica. (Centeno, I foro departamental promoviendo el desarrollo de la empresa familiar nicaraguense, 2010)

Gráfico 4

Reto y dificultad en su trabajo.



En la encuesta realizada a los trabajadores sobre cuáles han sido los retos o dificultad que han tenido en su trabajo, el 67 % opino que han sido laborales. Lo cual 1 de los 2 trabajadores dijo que su principal reto era el cansancio causado por el desvelo ya que él es el encargado de cuidar el hotel por las noches, el otro trabajador que representa el 33.5 % manifestó que el principal reto era el de presentarse todos los días al trabajo. El tercer trabajador dijo que no ha tenido ningún reto o dificultad a la hora de realizar sus funciones.

Todo trabajador en algún momento llega a tener alguna dificultad o reto en su trabajo, por tal motivo la gerencia debe encontrar la repuesta a esta solución, ya que puede que sea el problema personal o laboral. Todo trabajador necesita tener las mejores condiciones para realizar de una manera eficaz y eficiente sus actividades, la gerencia debe conocer que si el trabajador tiene la capacidad de cumplir las actividades que se le establecen, se tiene que medir la carga laboral mediante pequeñas preguntas hacia los trabajadores con el fin de encontrar esas dificultades que hace que el trabajador tenga al momento de realizar sus labores. En los datos obtenidos muestran que un 33.33% de los trabajadores su principal dificultad es el desvelo, causado por el turno que tiene establecido. El descanso es una de las primeras necesidades del ser humano, por tal motivo la gerencia tiene que valorar que este es un problema serio que tiene que resolver porque no se sabrá hasta cuando este trabajador soportara su trabajo. El desvelo causado por el trabajo puede llegar a convertirse en un problema muy grave para la salud de un ser humano. Si este trabajador manifestó esta dificultad es porque el trabajo se le resulta muy difícil y muy cansado para él y quizás necesite un reemplazo o una ayuda de otro trabajador que realiza esta misma actividad.

Otro 33.33% de los trabajadores manifestaron que su principal dificultad era presentarse todos los días al trabajo. El código del trabajo establece que se tiene que trabajar 48 horas por semana y los días domingos son los días libres para los trabajadores y que si este día se trabajo tiene que pagarse como horas extras. La gerencia tiene que resolver este problema de alguna manera, o pagándolos horas extras al trabajador o dándole un día libre a la semana. Hay que recordar que algunos retos o dificultades pueden ser muy difíciles de superar pero el buen líder tiene que encontrar la solución a los posibles problemas que aparezcan en el camino.

Conflictos:

“Conflictos en empresas familiares. Es una consecuencia natural de interacción entre personas (familiares) que trabajan juntas en tareas que les exigen cooperar (equipos) porque tienen diversas profesiones, experiencias, parentesco, piensan diferentes etc.

➤ Tipos de conflictos:

➤ Económicos

- Afectivos
- Interpersonales
- Interdepartamental
- Organizacional
- Colectivos
- Jurídicos.
- Aspectos disciplinarios
- Rotación de puestos
- Capacitación en comunicación
- Negociación
- Mediación
- Arbitraje” (Centeno, I foro departamental promoviendo el desarrollo de la empresa familiar nicaraguense, 2010)

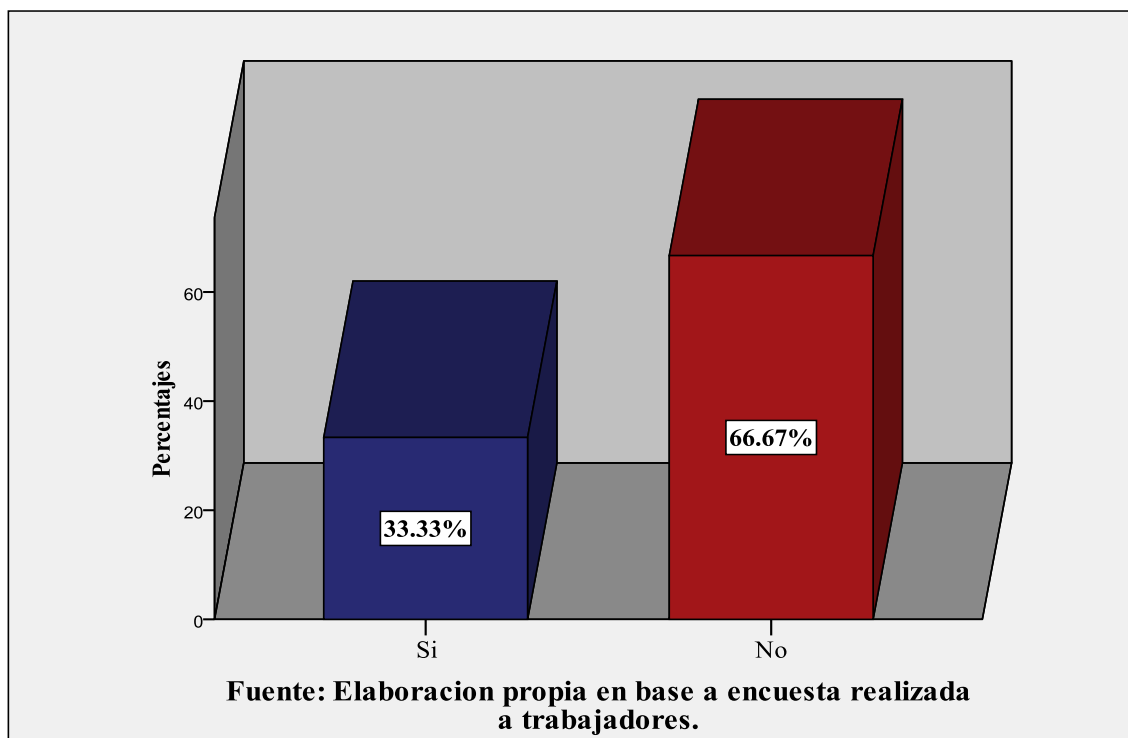
El administrador tiene que tener en cuenta que en la empresa siempre surgirán conflictos errores, roses, malos entendidos, inconformidades etc. Para eso está el gerente para poder solucionarlo tomando las decisiones más convenientes que resuelva cualquier tipo de conflicto .los conflicto siempre sucederán en cualquier aspecto ya sean financieros, administrativos, productivos etc. cuando existe un conflicto se tiene que buscar las mejores alternativas para solucionarlo.

Ejemplo: si es personal tiene que escuchar y medir conciliar con los relacionados al conflicto si es económico tiene que verificar y evaluar los ingresos, egresos ventas precio etc. cada conflicto que aparezca y se resuelva es un aprendizaje porque si en un momento dado llega a aparecer un conflicto parecido o igual el administrador sabrá cómo resolverlo.

Como en toda empresa siempre van a existir mas de algún problema este puede ser económico, legal, laborales, de discusiones entre empleados etc. La empresa Hotel Apante no es la excepción de no haber tenido un problema o dificultad. La propietaria manifestó (Anexo 2) que surgió un problema que actualmente ya resolvió que fue el del servicio de agua potable, el cual la factura salía con un costo demasiado elevado y para poder resolverlo se dilataran varios meses y tenían que pagar mucho dinero, otro problema fue, que al momento del funcionamiento de la empresa, dilato mucho tiempo para que renta le

podiera dar el número ruc, otro problema y la misma vez reto es el que el hotel no posee un área de parqueo para sus clientes. Otro problema y de suma importancia es que la propietaria no visita mucho el hotel y toda la responsabilidad queda a la administración. Con respecto a los trabajadores manifestaron (Anexo 3) que tuvieron algunos pequeños problemas laborales, también en la empresa los trabajadores han tenido dificultad en sus labores y dijeron que su principales retos eran presentarse todos los días a laborar, otro manifestó q se le hacía muy difícil lidiar con el desvelo ya que le tocaba el turno de noche y era muy cansado.

Gráfico 5
Conflictos laborales



El 66.67% manifestó que nunca ha tenido conflicto laboral durante el tiempo que ha laborado en esta empresa, lo cual nos indica que existe buena comunicación entre trabajadores y propietaria. El 33.33% dijo tener algún ciertos tipos de problema durante su estancia laboral.

En cualquier empresa siempre han existido conflictos laborales debido a que se juega con el factor más importante que es el factor humano. Los conflictos o problemas pueden

originarse de diferentes maneras o índoles como por ejemplo: mal entendido con el jefe, esto se da cuando no existe una estrecha comunicación y esto hace que la información no llegue con fluidez ni con claridad, lo cual puede perjudicar y traer algunos problemas y males entendidos a la hora de realizar una actividad, otro problemas es la indiferencias y roses con los compañeros de trabajo algo que se siempre se da, otro problema que se da en la empresa es la información informal como los chismes, cuechos, rumores , etc. Todo jefe tiene que ser buen líder y tiene que tener en cuenta que siempre vendrán problemas con los trabajadores ya sean de cualquier índole. La gerencia debe fomentar valores que ayuden a los trabajadores para que exista una buena relación entre compañeros de trabajos. La gerencia debe preocuparse por la comunicación que se da en la empresa para evitar confusiones, la empresa debe establecer reglas y sanciones a los trabajadores que incumplan con lo establecido.

4.4 Proceso productivo

4.4.1 Logística y abastecimiento.

“Año con año la administración de la cadena de abastecimiento ha tomado mayor importancia en el mundo globalizado. Día a día la competencia se hace más ardua y solo las empresas que logran importantes diferencias contra sus competidores aspiran a aumentar su participación en el mercado o simplemente a sobrevivir en él. La buena administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información ayudan a lograr este propósito, más sin embargo no es una tarea fácil, ya que esta cadena abarca muchas y diversas actividades.

La administración de la cadena de abastecimiento es el tema principal en muchas industrias con una firme idea de la importancia de una relación integrada entre clientes y proveedores. Esta administración se ha convertido en el camino para la mejora de la competitividad por medio de la reducción de la incertidumbre y el mejoramiento del servicio al cliente.

Uno de los principales actores en la administración de la cadena de abastecimiento es el departamento de logística. Pero ¿qué es la logística? Se define oficialmente a la logística como el proceso de planificar, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de forma eficaz y costos efectivos de materias primas, productos en

fabricación y productos terminados y la información con ellos relacionada, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo, con el fin de actuar conforme a las necesidades del cliente.” (Loera, 2004)

Cuando se habla de logística y abastecimiento se refiere a la forma de llevar un buen control de los productos o servicios que posee una empresa el buen control hace que no exista ningún atraso entre empresas proveedores empresa cliente cuando una empresa conoce lo que tiene sabe lo que falta y lo que necesita es una empresa precavida. Por eso los administradores recorren a ciencias que facilitan esta operaciones, una de ellas que tiene mucha importancia es la contabilidad que realiza inventarios en los almacenes para dar a conocer que producto tiene mayor rotación, que productos están estancados que se vende más etc. una empresa tiene que reflejar confianza entre sus proveedores y sus clientes, claro esto último lo más importante.

Ejemplo: Se imaginan una empresa productiva o trasformadora que no tenga logística y abastecimiento fuera un desastre, un atraso lo cual traería perdidas constantes .lo que se recomienda a las empresas o los administradores es que se lleve en secuencia lógica y controlado a lo más importante que posee el servicio o producto .el gerente puede realizar controles semanales, quincenales o mensuales para no llevarse la sorpresa de que no tiene suficiente producto para satisfacer a sus clientes.

Una empresa que se preocupa por lo que necesita es una empresa que puede tener mayor satisfacción de sus clientes y a la misma vez es una empresa precavida. Hotel Apante es una empresa familiar que satisface a sus clientes por estar al pendiente del los diferentes productos que necesitan para la comodidad del cliente, entre ellos tenemos: jabones, papel higiénico, Baygon, pinesol, azistin con el fin de dar una mayor higiene, la propietaria manifestó (Ver Anexo 2) que las diferentes compras se realizan mensualmente y en ciertas ocasiones dependiendo de la demanda de los clientes. El promedio de costo esta alrededor de 5000 córdobas mensuales.

4.4.2 Servicios.

“Al tener mayores ventas se tienen mayores rendimientos, pero al tratar de alcanzar otras metas, y venir una expansión, se requieren nuevas instalaciones o maquinaria, materia primas, etc., estos elevaran los gastos y costos siendo los más importantes aquellos que se van a conservar fijos independientemente del volumen de producción o de venta que se realice.

Esto no quiere decir que las empresas que alcanzan el máximo rendimiento de su capacidad originan están condenadas a conservarse en ese nivel, al contrario es indispensable dar el paso a la expansión normal de todo negocio.

Se debe hacer una buena clasificaron de los gastos totales entre gastos fijos y variables de acuerdo a su naturaleza de fijeza, en relación a la producción y venta de los productos con que se operen, determinando con toda precisión el costo marginal correspondiente a la diferencia entre los costos totales actuales y los determinados hacia el futuro es decir, precisar el incremento en los gastos y costos totales de un nivel a otro.” En las empresas que se encuentran en pleno desarrollo, suponemos que entre sus principales metas y objetivos, se encuentran el obtener utilidades cada vez mayores, cosa que solo se logra mediante la combinación de capital lo suficientemente adecuado a sus pretensiones y el hacer que la entidad logre los rendimientos a base de una mayor productividad, por tal motivo todo ente necesita conocer el nivel máximo que puede producir con la capacidad que cuenta y en qué punto cubre todos sus costos obteniendo la mayor utilidad posible. (Sánchez Alcala, 2005)

Toda empresa lleva un registro de las ventas realizadas en un periodo determinado, ya sean diarias, semanales, mensuales, anuales etc.

Esto registro no solo presentan la cantidad vendida si no también la cantidad de ingreso que se obtuvo de esas ventas cada empresa que vende un producto o servicio debe tener o realizar registro que le sirvan de comparación .ósea se puede realizar comparaciones de ventas con meses anteriores ,también se pueden realizar anual ,se comparan como nos fue en ventas en el año pasado .este volumen de ventas hace que la empresa observen la alta y baja de producción y encontrar posibles soluciones para mejorar la producción en volumen o volumen del producto o servicio .para la empresa el volumen de producción puede

mejorarse o aumentar con algunas estrategias publicitarias ,con mejoras en el producto con nuevos atributos que esté presente.

En el caso del Hotel Apante la cual es una empresa que brinda un servicio se lleva un registro mensual de todos los clientes que visitan el local. La propietaria manifestó (Ver Anexo 2) que la demanda varía de acuerdo a las temporadas del año y su variación va desde 80 clientes en temporada mala hasta 150 clientes al mes en temporada buena. Al momento de la que la empresa abrió operaciones la propietario manifestó que tenían una mayor demanda de la actual, en la cual los clientes tenían que reservar una semana antes para que se les pudiera brindar su servicio, la propietaria manifestó que debido a la competencia la demanda bajo en un nivel muy significativo por tantos hoteles que en la actualidad existen.

4.5 Comercialización

4.5.1 Clientes

“Persona, organismo o empresa con la cuales la firma estableció una relación comercial los clientes son quienes compran nuestro producto o servicios El cliente puede ser consumidor final o el usuario ; también puede ser un revendedor o un intermediario del sistema de distribución (del mayorista al detallista para un mismo producto ,puede haber varios tipos de clientes : cada tipo es caracterizado por un por un grupo de motivaciones y actitudes estrechamente correlacionadas también es fácil determinar categoría de clientes mediante criterios, apriorístico, como el tamaño, el saldo comercial, el sector de actividad la ubicación etc. para la empresa ; o como el sexo la edad situación familiar nivel de ingresos etc. La noción del cliente indica una continuidad la relación el cliente recién adquirido continua siendo cliente para otro producto con otros proveedores ara el producto que compra en una firma determinada permanece expuesto en forma permanente a las ofertas de competidores directos y puede comprar el producto que está comprando con los que ofrece la competencia y también con productos nuevos que están por aparecer sobre el mercado por lo tanto cada firma tiene su objetivo afianzar su clientela , acrecentar su penetración en el mercado al adquirir mayores números de clientes.” (Serraf, 2000)

Las empresas invertimos en investigar nuevas líneas de negocio, creamos nuevos productos y servicios, nos damos a conocer. Después, llega el momento de dirigirnos al cliente y realizar las acciones comerciales.

Para que el cliente esté satisfecho con lo que le estamos ofreciendo y con lo que en el futuro podamos ofrecerlo, es necesaria una correcta gestión de las relaciones entre nuestra empresa y el cliente.

La importancia del cliente: El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa. (Lázaro, 2007)

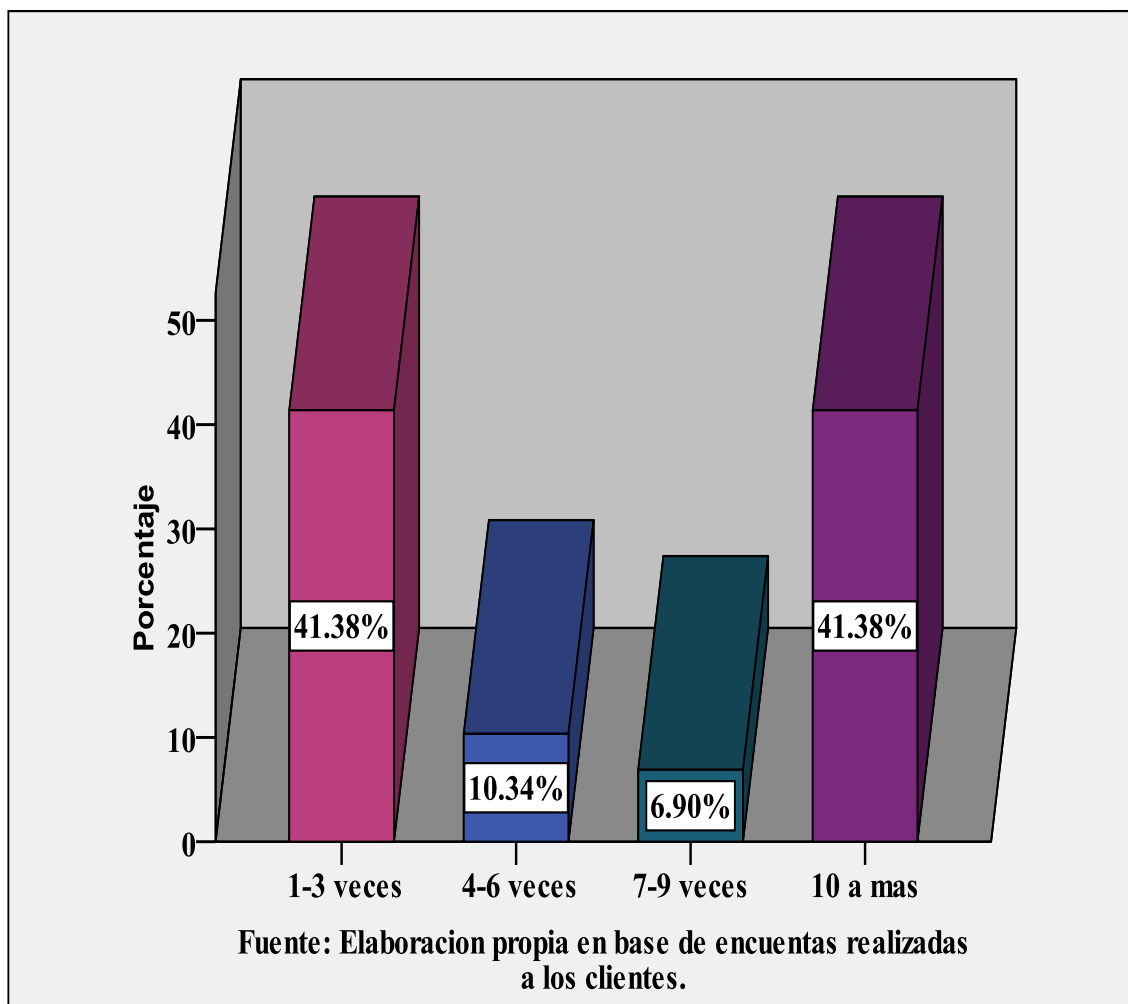
Es la persona que realiza la acción de comprar un producto o utilizar un servicio de una empresa. Los clientes son los objetivos principales de la empresa. La empresa sabe que al satisfacer al cliente tiene aseguradas sus ventas. Los clientes se pueden clasificar de diferentes maneras; clientes mayoristas, minorista, los clientes reales, clientes potenciales, los clientes pueden ser intermediarios, clientes de consumo final etc. El cliente es el que hace la valoración final del producto que las empresas le ofrecen. Algunos comentan que el cliente es la mejor publicidad que puede existir.

El cliente analiza y compara los productos que ofrecen las diferentes empresas, las empresas que ya tienen establecidos su clientela siempre está en la expectativa que aparecerá una empresa competidora que puede robarles sus clientes. Los clientes son muy complejos y muy difíciles de complacer por las grandes diferencias, costumbres, hábitos y cultura que posee. Por eso el fin de la empresa acompañado de la mercadotecnia es satisfacer sus necesidades.

En el Hotel Apante (Ver anexos 2) los clientes que visitan el local son extranjeros y locales. La empresa posee una gran cantidad de clientes fijos o clientes que visitan muy frecuente el hotel (Ver Anexo 4). Los clientes que visitan el local se encuentran satisfechos por el servicio que se les brinda y dicen que el precio del servicio está de acuerdo al servicio brindado, también han manifestado la gran atención que tienen por parte de los trabajadores.

del hotel (Ver anexo 4). También han manifestado la necesidad de obtener servicios adicionales.

Gráfico 6
Uso del servicio

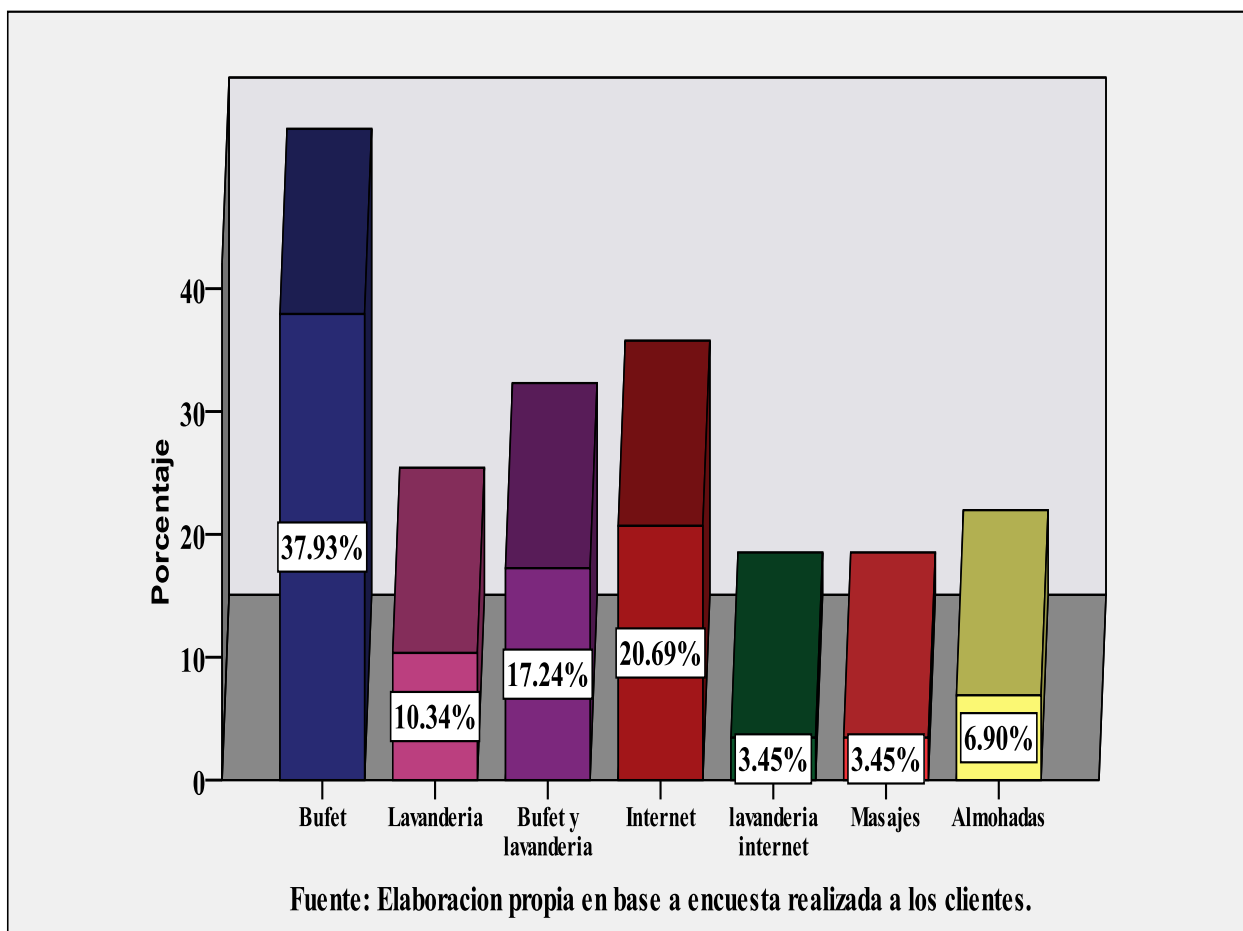


Un 41.38 % de los clientes manifestó que ha utilizado el servicio de 1 a 3 veces, otro porcentaje con un 41.38 manifestó que ha utilizado el servicio más de 10 veces. Un 10.34 de los clientes encuestados manifestó que ha visitado el hotel más de 4 veces, lo cual indica que ya son clientes fijos. Otro porcentaje correspondiente al 6.90% manifestó que han visitado el hotel más de 7 veces.

Cuando un cliente utiliza más de una vez un servicio da a entender que se siente satisfecho por el servicio que se le ha brindado, esto se puede dar por algunos elementos como; La

atención al cliente, el precio, calidad del servicio, etc. Un cliente satisfecho se convierte en un cliente fijo, por tal motivo las empresas deben de brindarles un servicio de calidad a los clientes para que estos regresen o demanden nuevamente el servicio. Las empresas deben de premiar a los clientes con promociones y descuento. En los datos obtenidos de la encuesta que se le realizó a los clientes que visitan el Hotel Apante se puede decir que un 58.62 son clientes fijos debido a que ellos han visitado más de 4 veces el hotel y esto se debe a : La calidad del servicio, lo cual se puede observar en la grafica numero 8, en el cual un gran porcentaje de los clientes manifestó que el servicio que se les brindó es de buena calidad, el precio del servicio otro elemento en el cual puede verificarse en la grafica número 9 en la que los clientes manifestaron que el precio va acorde con el servicio brindado y por último la atención al cliente que se les brinda a todos los clientes que visitan el Hotel, en el cual puede verificarse en la gráfica número 11 que nos indica que los clientes señalan la atención de muy buena. Todos estos elementos hacen que el Hotel posea gran porcentaje de clientes fijos. La gerencia debe de seguir valiéndose de estos elementos para ganarse la clientela y no está de más en mejorar en todo lo planteado.

Gráfico 7
Servicios extras



El 38 % de los clientes encuestados manifestó que le gustaría que en el hotel se brindara el servicio de bufet, un 10% opino que le gustaría que existiera el servicio de lavandería, un 17 % de los clientes dijo que quería que en el hotel existieran el servicio de bufet y el servicio de lavandería, otros clientes manifestaron que quieren que se brinde el servicio de internet.

La satisfacción del cliente es la principal meta de toda empresa ya que al conseguirle gana y mantiene clientes, además que para la empresa representan entradas económicas. Las empresas viven en un mercado competitivo y este es uno de los principales retos que toda empresa se enfrentan, además de la competencia las empresas se enfrentan a las exigencias que cada día son más fuertes de parte de los consumidores que demandan un producto de

mayor calidad y precios competitivos. Por tal motivo las empresas deben de satisfacer a los clientes en las exigencias que demandan. Una empresa que no ofrece lo que el cliente demanda es una empresa que no durara mucho y su futuro es incierto, en un mercado competitivo que ofrece una gama de servicios adicionales para obtener la mayor capacidad de clientes.

El servicio de hotelería es un servicio que encaje en las principales necesidades del ser humano el cual es el descanso, por tal razón se debe satisfacer a los clientes que visitan el Hotel. Existe una contradicción con respecto a la gráfica 8, en lo cual los clientes manifestaron que el servicio es de calidad porque ellos a pesar que dicen que el servicio es de calidad demandan servicios adicionales para poder satisfacer sus necesidades. En los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes que visitan el local, ellos manifestaron que quieren productos adicionales como: Servicio de comida, servicio de lavandería y servicio de internet. La gerencia del hotel apante debe valorar si debe adherir servicios adicionales que los clientes demandan, también la empresa tiene que recordar que posee una gran competencia de Hoteles y estos poseen servicios adicionales, lo cual pudo verificarse en la entrevista que se le realizo a la propietaria sobre la interrogante ¿De qué manera ha afectado la competencia a la empresa? (Ver Anexo 2) que esto ha hecho que la demanda de los clientes bajo en un gran porcentaje. La empresa puede adquirir o mantener a los clientes si ofrece lo que los clientes demandan.

4.5.2 Mezcla de mercadotecnia

“**Termino** con que se describe la combinación de cuatro elementos que constituyen el núcleo esencial del sistema de mercadotecnia de una organización esos cuatro elementos son la oferta de producto, la estructura de precio, las actividades promocionales y el sistema de distribución.” (Kotler P. , 1991)

4.5.2.1 Producto

“ El producto es la concentración de una satisfacción que es ofrecida al publico del cual es posible caracterizar la demanda explícita o implícita la administración del elemento producto incluye la planeación y desarrollo de los productos idóneos para comercializarlos se necesitan estrategias para cambiar los productos actuales agregar otros y emprender otras

acciones que afecten al surtido o variedad del producto realizados .también hace falta las decisiones estratégicas sin importar las marcas ,los empaques y otras características del producto.” (Kotler P. , 1991)

Producto

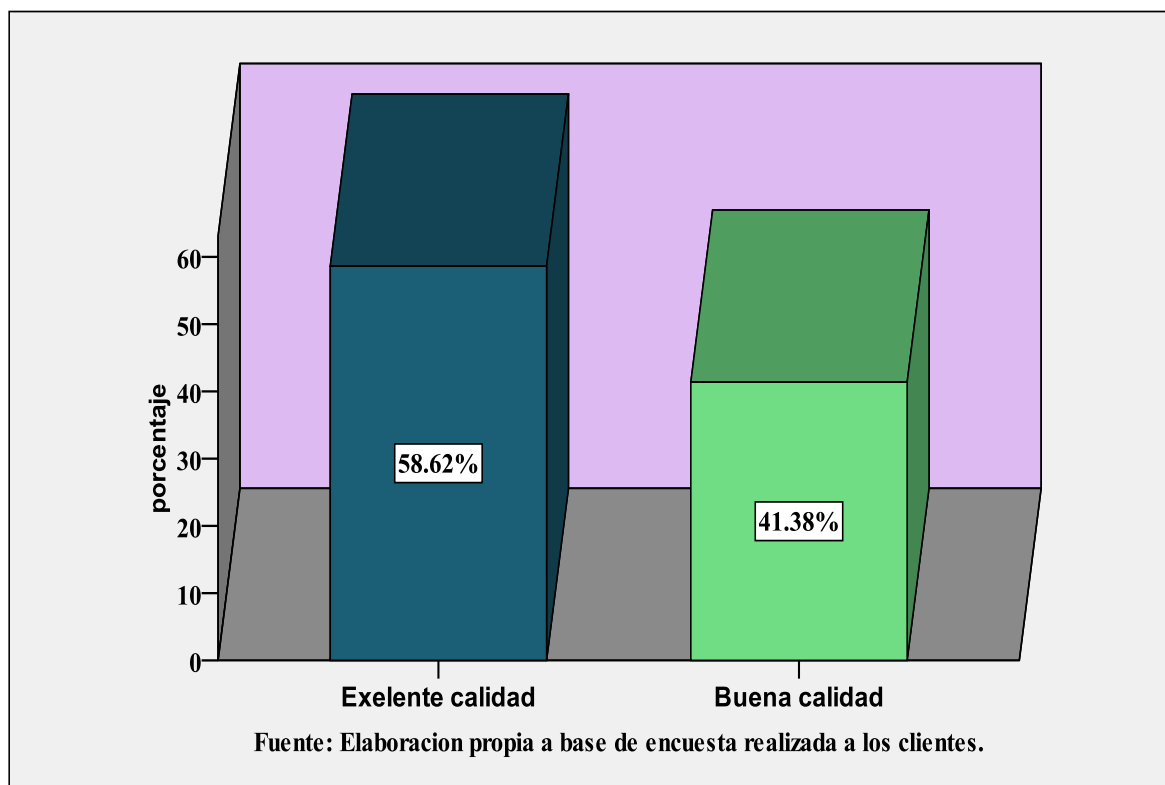
Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad", nos brindan la siguiente definición (bastante completa) de lo que es el producto: "El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada. (Thompson, Producto, 2007)

El producto es un bien o servicio que una empresa produce para la comercialización en diferentes mercado al que se destina siendo este establecido con diferenciación de precio ya que va de acorde a la calidad y situación económica , además de satisfacer las diferentes necesidades del consumidor que de una u otra manera lo adquieren.

Las empresas se caracterizan por sus servicios que ofertan al público en general siendo sus estrategias para posesionarse en el mercado. El Hotel Apante es una empresa que brinda un servicio de hotelería de calidad, los cuartos que poseen el hotel son: aseados, tienen buena presentación, buena infraestructura, todos poseen un televisor, abanicos, baños y camas limpias, lo cual esto se puede ver anexo 7. Esto se pudo notar en la observación directa (ver anexo 5). La empresa atienden a todos los clientes donde ellos mismos expresan (Ver anexo

4) estar satisfechos con el producto de acorde al precio establecido por ser de buena calidad y a costos moderados.

Gráfico 8
Calidad del servicio



El 59 % de los clientes encuestados manifestaron que el servicio que han recibido es de excelente calidad. El otro 41% de los clientes dijo que el servicio brindado es de buena calidad. Lo cual indica que para los clientes el servicio es de buena calidad y no tienen quejas ni inconformidades del servicio.

La calidad de un servicio no se cataloga o se aprecia por la empresa que ofrece un servicio o un producto, sino que se aprecia por el consumidor que demanda este servicio. El consumidor plasma en su mente la calidad del producto a través del grado de satisfacción que le causa al consumir o recibir el producto. Un cliente que manifiesta que un producto es de calidad es un cliente satisfecho. Las empresas tratan de crear y ofrecer productos de calidad para poder obtener lo que ellos esperan lo cual es la satisfacción del cliente. Una empresa que su fortaleza es la calidad de su producto, es una empresa que de seguro tiene clientes fijos que tiene una buena imagen de la empresa. En la grafica 8 se observa

claramente como los clientes catalogan el servicio que ofrece el Hotel Apante el cual es de muy buena calidad.

4.5.2.2 Precio

“Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio a la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio de utilizarlos.” (Kotler P. , 1991)

Antes de fijar el precio de un artículo se debe tener definido el mercado meta (grupo de consumidores potenciales al que se desea llegar). Así mismo, conocer su poder de compra, su grado de sensibilidad al precio, la importancia que esta le da al producto en comparación con otros, la cantidad de dinero que están dispuestos a invertir en un producto con las características del nuestro. Es decir detectar el valor que percibe el consumidor sobre el producto.” (Gómez, 2009)

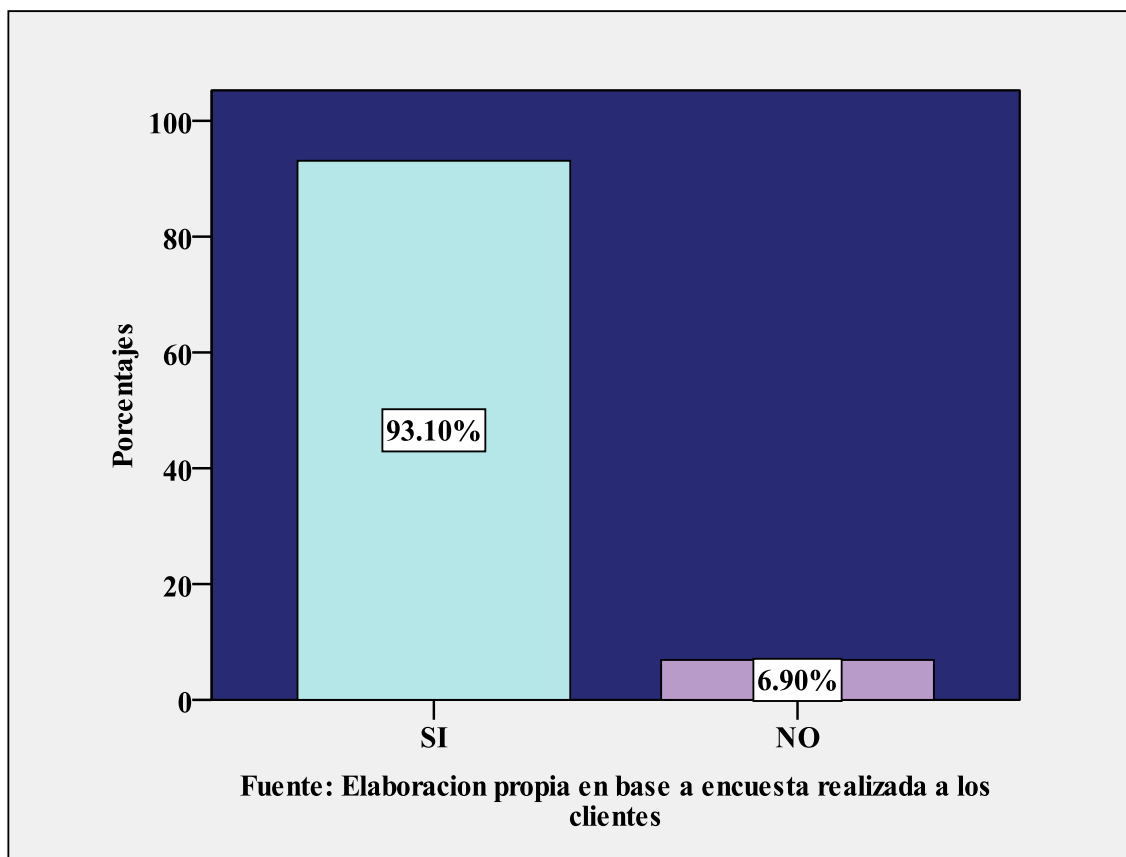
El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio. (Thompson, Precio, 2007)

Todo producto o servicio que se quiera adquirir, tiene un valor monetario, que lo establecen las empresas, de acuerdo a los costos de producción, entre ellos los costos directos, costos indirectos y costos semivariantes, incluyendo otros tipos de costos más un margen de ganancia, esta cálculo es realizado por las empresas, para determinar el precio de venta de su línea de productos o al brindar un servicio. La empresa al establecer su precio de venta debe tener en consideración la competencia conociendo de esta los productos que vende y al precio que los ofrece, ya que los consumidores suelen prestar especial atención, antes de adquirir un producto o servicio al precio que le brindan los diferentes oferentes.

La empresa Hotel Apante brinda un servicio a precios accesibles a sus clientes y público en general, ofrece la clasificación de habitaciones y precios de diferentes costos. La empresa cuenta con habitaciones personales a un costo de C\$200, Matrimonial C\$280, Triples a C\$460 y dobles a un precio de C\$330, como podemos observar el hotel se preocupa por

cubrir las necesidades de los clientes y situación económica. Los clientes manifestaron que el precio va de acorde al servicio que se les ha brindado (Ver Anexo 4)

Gráfico 9
Servicio - Precio.



Según el análisis de las encuesta realizada a los clientes un 93.10% manifestaron que el precio va de acuerdo con el servicio brindado y el 6.90% respondieron que el precio no va de acorde con el servicio que brinda el Hotel Apante.

En una economía tan inestable que se vive en la actualidad el precio es uno de los elementos principales que el consumidor y las empresas toman en cuenta a la hora de comprar o vender un producto. Al momento que un cliente compra un producto, este espera que el precio del producto sea relativo a la satisfacción que le pueda causar. Una empresa que ofrezca productos de calidad a un bajo, es una empresa que no tendrá problemas de demanda, debido a que esto es lo que la mayoría de compradores buscan. En lo referente al precio que el Hotel Apante fija por sus servicios, un gran porcentaje de clientes manifestó

que el precio va de acorde al servicio brindado, lo que se traduce que el precio que fija el Hotel Apante por sus servicios es aceptado de una manera positiva para los clientes. Esta aceptación se puede dar por el buen servicio que se le ofreció y por la satisfacción que obtuvo al conseguir el servicio.

4.5.2.3 Plaza

“Lugar donde se encuentra ubicado el establecimiento comercial, seleccionar y administrar los canales comerciales a través de los cuales los productos llegaran al mercado adecuado en el momento oportuno y desarrollar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos por medio de esos canales. “ (Kotler P. , 1991)

Plaza es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean. (Thompson, Plaza, 2007)

Es el punto o lugar donde se encuentra una empresa que genera o brinda un servicio y en el cual se busca que sea de mayor accesibilidad para los clientes visiten el lugar. Las empresas siempre tienen que buscar el lugar más idóneo para posicionarse y el lugar donde se encuentren el mayor porcentaje de clientes.

La empresa familiar Hotel Apante se encuentra ubicada en la zona central de Matagalpa en frente al parque Darío, esto da una fácil accesibilidad para que los clientes visiten el local. Por ser zona central es una zona muy concurrida lo cual representa una ventaja para la empresa y que nuevos clientes se den cuenta de la existencia del Hotel (Ver Anexo 5).

4.5.2.4 Promoción

“La promoción es el elemento que sirve para proporcionar información al mercado y convencerlo en relación con los productos de una compañía las principales actividades promocionales son publicidad, venta personal y promoción de ventas.

La mezcla de mercadotecnia es una unión de cuatro elementos indispensables (producto precio plaza y promoción). Que tiene como fin de hacer que tengan buena aceptación hacia a la empresa

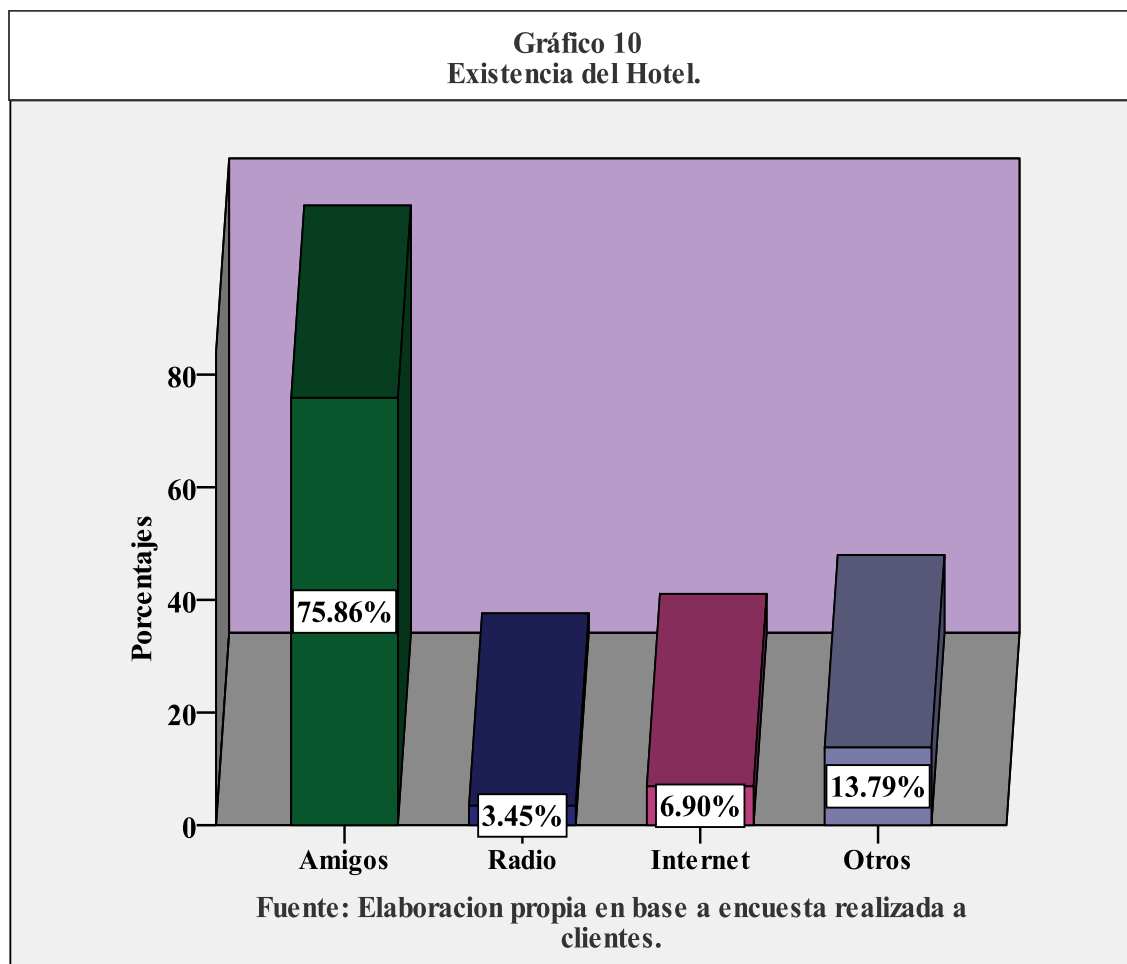
El producto precio, plaza y promoción, recordemos que el plan de mercadotecnia va mas allá de una simple acción de ventas si no tiene un sentido más amplio que es el satisfacer las necesidades de los clientes(cuando se habla de producto no es algo solo tangible si no también algo intangible que ofrece la empresa y demandan los clientes cada empresa debe realizar la planeación y el desarrollado los productos más convenientes para venderlos .el precio es la cantidad de dinero para establecer una empresa al comprar un producto o brindar un servicio claro que el precio varía de acuerdo a la calidad que presenta los atributos el precio indica que y cuanto debe pagar al cliente ,como se distribuye donde se distribuirá ,en qué momento se hará que canales son los más convenientes” (Kotler P. , 1991)

La Promoción es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y Comportamientos, para lo cual, incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal. (Thompson, Promocion, 2011)

La publicidad es el medio que utilizan las empresas para poder ofertar a todos clientes y los posibles clientes lo que posee o brinda la empresa. Por medio de la publicidad damos a conocer nuestro lugar, nuestro precio, nuestras ventajas y todos los beneficios que nuestro servicio o producto posee. Hay que recordar que un producto que no se oferta es un producto que no se vende. Al utilizar un medio publicitario (radial, televisivo, por escrito etc.) estamos prospectando a posibles clientes cabe destacar que este tipo de publicidad tiene que llegar a motivar a los clientes para que demanden nuestro servicio.

La empresa Hotel Apante actualmente utiliza un medio para dar a conocer sus servicios y lo hace por medio de una página web, la cual los clientes pueden observar todo lo referente al hotel. Antes se utilizaban otros medios de publicidad como la radio. La propietaria

manifestó que la publicad más confiable que tiene son sus clientes ya que ellos opinan y dan sugerencias a otros para que visiten la empresa (Ver Anexo 2). La publicidad que posee el hotel es muy reducida comparada a las otras empresas que brindan el mismo servicio. Un gran porcentaje de los clientes manifestaron que han conocido el hotel por medio de recomendaciones de otros clientes (Ver anexo 4). En la entrada del hotel esta el rotulo del Hotel Apante (Ver Anexo 7).



En la encuesta realizada a los clientes sobre a través de que medios se enteraron de la existencia del hotel ellos manifestaron lo siguiente: El 75.86% dijo haberse enterado por amigos, un 3.45% por la radio, el 6.90% por medio de internet y el 13.79% dijeron por otros medios.

Hay que recordar que un producto que no se ofrece es un producto que no se vende. La publicidad es un medio que utilizan las empresas para dar a conocer a los clientes lo que

ellas ofrecen. La publicidad llega a través de los medios publicitarios que existen y estos emiten un mensaje dirigido a los clientes para que estos fomenten el consumo del producto. Las empresas necesitan valerse de estos medios para dar a conocer todas las ventajas que ofrece su producto con respecto a los de la competencia. Las empresas que han tenido éxito se valen de algún o varios de estos medios que llegan de una manera directa a los consumidores que demandan este servicio. Se puede notar que en el hotel aparte su mayor publicidad se debe a los mismos clientes que recomiendan a otros con un porcentaje del 75%, esta es una gran ventaja que posee el hotel, ya que son los mismos clientes que actúan como publicidad. El otro porcentaje que corresponde al 25 manifestaron que se enteraron por medios publicitarios como; Radio, internet y por otros. Actualmente el sistema publicitario es mínimo y esto se puede notar en el 25% de las personas que se enteraron de la existencia de este hotel, estos se enteraron años atrás porque en esa época era que la empresa utilizaba medios publicitarios, lo cual también indica que este 25 % son clientes fijos que ya tienen un tiempo de visitar el hotel. Toda empresa necesita utilizar los medios publicitarios porque a través de ellos se consiguen nuevos clientes y se da a conocer el servicio que se ofrece, las empresas no solo deben confiarse que sus clientes sirvan como publicidad, sino que también tienen que recurrir a medios que incrementen la demanda del servicio.

4.5.3 Atención al cliente

“Aunque las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple el plan estratégico de una empresa, que es su carta de navegación, está lleno de buenos propósitos e intenciones. La visión y misión empresariales plantean situaciones "ideales" que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas.

Uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente. Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante"... Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%. La tentación Tratar al cliente como uno más.

A continuación planteo el que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo a cabalidad con él se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

A. El cliente por encima de todo.

Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

B. No hay nada imposible cuando se quiere.

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

C. Cumple todo lo que promete.

Este sí que se incumple (más que el de "No desearás a la mujer del prójimo", creo yo), son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

D. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que necesita.

Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

E. Para el cliente tu marca la diferencia.

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si una dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

F. Fallar en un punto significa fallar en todo.

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, y existe algún mal entendido las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

G. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

H. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

I. por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"

J. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto". (Carlos, 2011)

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia de producto, la oferta que una compañía hace al mercado comúnmente incluye ciertos servicios el componente de servicio puede ser una parte pequeña o grande de la oferta puede fluctuar desde un bien puro hasta un servicio puro, por el otro.

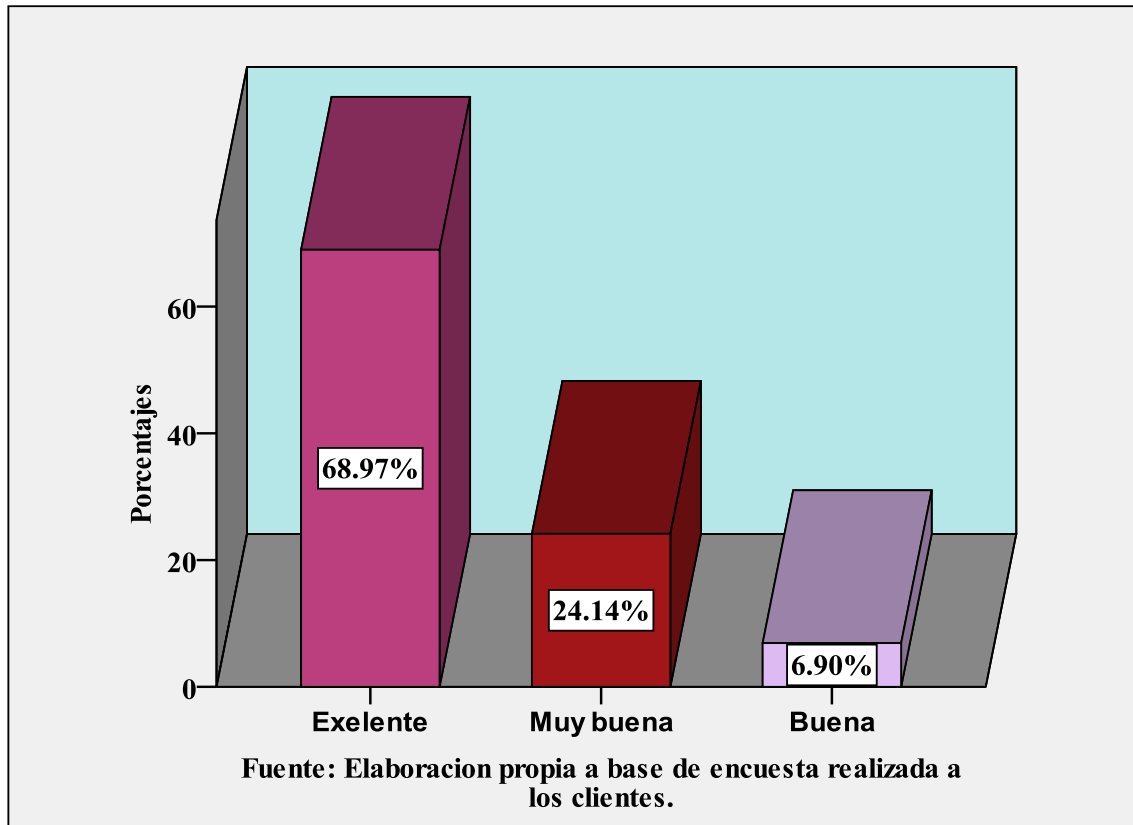
Pero una compañía puede ser un bien o un servicio y podría incluirse servicios adicionales aquí nos concentramos en los servicio al cliente que acompaña la oferta principal. los consumidores no solo quieren ciertos servicios si no que también los desean en cierta cantidad y de calidad correcta.

La compañía tiene la obligación de evaluar la calidad de sus servicios y los de la competencia en relación con las exigencias del público. (Kotler P. , 1991)

La atención al cliente es una estrategia utilizada por las empresas para brindar, mejorar e incrementar las relaciones con las empresas la empresa tiene que considerar lo más indispensable de los clientes una buena atención no solo al momento de realizar las ventas si no también después de las ventas las compañías tienen que comparar la calidad de atención que brindan a los clientes comparados con lo que hace su competencia. La atención al cliente es como un servicio adicional que se les brinda a los clientes de una empresa .hay que recordar que los clientes siempre tienen la razón aunque no sea así si el cliente es bien atendido se sentirá como lo más importante y claro que para la empresa lo es, la atención al cliente no solo es el hecho de recibirlo y vender un producto si no escuchar y comprender lo que necesitan, como lo necesitan y cuanto necesitan.

En las empresas que se brindan un servicio intangible los clientes son los que sirven para demostrar la calidad que se les brinda en todos los sentidos. La atención al cliente que brinda el Hotel apante es de alta calidad. En la encuesta realizada a los clientes (Ver Anexo 4) se observaron los datos y estos demostraron que el hotel apante posee una gran ventaja, ya que los clientes no dieron ningún punto negativo, y estos describieron la atención muy buena, lo cual significa que se les trata muy bien a la hora de solicitar el servicio. Por medio de observación directa se pudo notar que la atención que se les brinda a los clientes es buena (Ver Anexo 5)

Gráfico 11
Atencion al cliente.



Un 69 % de los clientes encuestados manifestaron que la atención al cliente que se les brinda en el Hotel Apante es excelente, un 24% describieron la atención como muy buena y el 7% manifestó que la atención que se les brinda es buena.

Cuando un cliente llega a una empresa es tratado por el personal que labora en la empresa, en ese momento cualquier forma que sea tratado el cliente en el se crea la imagen de la empresa, o sea que si se trata de la forma correcta el cliente este tendrá un pensamiento positivo de la empresa, los seres humanos son muy sensibles al trato, por tal razón las empresas utilizan la atención al cliente de una forma que el consumidor capte en su mente que si se aprecia su visita. El hotel apante tiene plasmado en los consumidores la excelente atención al cliente con un 68.97, lo cual indica que estos clientes han recibido el servicio a como ellos se los merecen, un 24.14 % de los clientes manifestaron que la atención que se les da es muy buena y un 6.90 % manifestó que la atención brindada es buena. En lo referente a la atención que el hotel Apante brinda a sus clientes no se obtuvo ningún punto

negativo. Lo cual indica que la empresa se preocupa por atender a los clientes como se debe. Las empresas siempre deben dar un excelente trato a los clientes ya que estos son el corazón de la empresa.

4.5.4 Competencia

“Acción simultánea de varias empresas que se dirige a un mismo mercado y rivalizan entre sí para presentar sus productos en la forma más atractiva y para comercializar a través de los mejores canales y mediante la técnicas promocionales más eficaces.

La competitividad de una empresa depende un conjunto de parámetros otros que la calidad del producto y un precio aceptable para la clientela ,con creciente frecuencia la imagen de la empresa y de marca el servicio proporcionado el posicionamiento que define una mercadotecnia significativa dinamismo de la comunicación y de la formulas de ventas la flexibilidad organizativa que permite el ajuste a situaciones nuevas y la reactividad ante las iniciativas de la competencia representa factores importantes.” (Hirtz, 2010)

Es la acción que realizan las empresas para lograr ciertas ventas apremio contra los otros eso lo hacen las compañías que poseen similares o iguales productos o servicios hacia los clientes .cada empresa tiene rivalidad contra los otros que se dedican a la misma rama la empresa requieren de técnicas que les ayuden a ser más competitivas y así obtener un mayor posicionamiento en el mercado ,como comercializar el producto con una buena publicidad para que el cliente se sienta atraído de manera de cómo vamos a vender el producto como loaremos llegar Asia ellos .una empresa es competitiva cuando posee un producto o servicio de calidad la cual esta da a los cliente un tipo de garantía .el precio entre otro elemento que hace que los clientes acepten o no producto la marca .

Ejemplo. Basta con ver la marca Sony porque es sinónimo de garantía, calidad. Duracel sinónimo de duración etc.la marca influye mucho en la mente del consumidor a la hora de realizar una compra, la imagen de la empresa se considera un elemento que refleja competencia y especialidad cundo esta tiene historia de ofertas productos de buena calidad.

La competencia actual que la empresa familiar Hotel Apante presenta es muy alta y competitiva ya que alrededor del hotel existen más de 10 empresas que brindan el mismo

servicio actualmente. Al iniciarse la empresa existían pocos competidores entre ellos estaban; hotel Alvarado, hotel Bermúdez. En la actualidad el número de competidores ha crecido en gran porcentaje y son los siguientes: Hotel Alvarado ubicado a pocos metros del hotel, el precio del servicio que brinda este, supera al de la empresa, tienen la misma capacidad de oferta en cuartos. Hotel san José también supera casi al doble del precio del Hotel Apante, pero este brinda un servicio con aire acondicionado, ofrecen el servicio de lavandería para los clientes, brindan el servicio de comida. Hotelito el Económico el cual el precio del servicio es un poco inferior al del Hotel Apante pero en el económico no se da el servicio de televisión solo si se pide adicionalmente y la infraestructura que presenta no se compara a la del Hotel apante, también la capacidad de cuartos es muy reducida comparada con apante.

El Hotel Bermúdez ubicado a cercanías del Hotel con un costo de servicio muy bajo, infraestructura en pésimas condiciones. Otros Hoteles que son competencia para el Hotel y que se encuentran un poco lejanos pero siempre en la zona central de Matagalpa son: Hotel la Profe, Hotel la Siesta, Hotel Central. Esta información se obtuvo por una observación directa (Ver Anexo 5) y por una entrevista a la propietaria (Ver Anexo 2) la cual manifestó que su servicio se diferencia al de la competencia en el de la buena atención al cliente.

4.6 Análisis FODA

“ Análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

4.6.1 Fortalezas.

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

4.6.2 Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

4.6.3 Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

4.6.4 Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.” (Glagowsky, SF)

El análisis FODA Es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir.

FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). Y recordamos en este momento una experiencia enriquecedora que tuvimos con un académico español al que no nos atrevimos a preguntarle, aunque imaginamos, cuál era el motivo para que en España lo llamen Análisis DAFO. Es el análisis de variables controlables, las debilidades y fortalezas son internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables,

las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia.

¿Por qué usaría usted una herramienta como esta?

El análisis FODA es una forma muy efectiva de identificar sus fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar. Hacer un análisis utilizando el método de FODA lo ayudará a centralizar su atención en áreas donde usted es más fuerte, y donde residen las mayores oportunidades.

Cómo usar esta herramienta:

Para llevar a cabo un análisis FODA intente encontrar respuestas a los siguientes interrogantes. Donde sea apropiado utilice preguntas similares:

Fortalezas:

- ¿Cuáles son sus ventajas con respecto a otros?
- ¿Qué cosas hace bien?
- ¿Qué es lo que otras personas ven como sus fortalezas?

Considere este desde su propio punto de vista y desde el de las personas con las que tenga trato, por ejemplos sus clientes. No sea modesto, sea realista. Si tiene alguna dificultad con esto, pruebe haciendo una lista de sus características. alguna de estas serán afortunadamente sus Fortalezas.

Debilidades:

- ¿Qué debería mejorar?
- ¿Qué es lo que considera que hace mal?
- ¿Qué cosas debería evitar?

Nuevamente, considere esto desde los dos puntos de vista, interna y externamente, ¿otras personas perciben debilidades que usted no ve?, ¿están sus competidores haciendo alguna cosa mejor que usted?. Es lo mejor ser realista en este momento y enfrentar cualquier verdad, aunque sea desagradable, tan pronto como sea posible.

Oportunidades:

- ¿Dónde están las mejores oportunidades que podría encontrar?
- ¿Cuáles son las tendencias interesantes de las que usted está conciente?

Las oportunidades más útiles pueden venir de cosas como:

- Cambios en tecnología y mercados tanto en pequeña como a gran escala.
- Cambios en políticas de gobierno relativas a su actividad
- Cambios en patrones sociales, perfiles de la población, cambios en el estilo de vida, etc.
- Acontecimientos locales.

Amenazas:

- ¿Qué obstáculos debe afrontar?
- ¿Qué está haciendo su competencia?
- ¿Están cambiando las especificaciones requeridas para desarrollar su trabajo, producto o servicio?
- ¿Está cambiando la tecnología amenazando su posición?
- ¿Tiene deudas o problemas con el flujo de fondos?

Haciendo éste análisis a menudo se verá iluminado, tanto en términos de puntualizar qué cosas deben ser hechas, como en términos de poner los problemas en perspectiva.

También es recomendable aplicar el análisis FODA en sus competidores, esto puede producir interesantes descubrimientos.

Ejemplo:

Comenzar con una pequeña empresa consultora podría llevarnos a realizar el siguiente análisis FODA:

Fortalezas:

- Estamos capacitados para proveer respuestas muy rápidamente como si no existiera burocracia o no necesitáramos de la aprobación de ninguna autoridad de nivel superior, etc.
- Podemos dar una atención al cliente realmente buena, de acuerdo a la pequeña cantidad de trabajo que tenemos podemos inferir que contamos con tiempo suficiente para dedicarnos a los clientes.
- Nuestra consultora asociada tiene buena reputación en el mercado.
- Podemos cambiar de dirección rápidamente si encontramos que nuestras acciones de marketing no están funcionando.
- Tenemos bajos costos operativos por lo que le podemos dar mayor valor a los clientes.

Debilidades:

- Nuestra empresa no tiene presencia ni reputación en el mercado.
- Tenemos un equipo pequeño de gente con habilidades poco desarrolladas en muchas áreas.
- Somos vulnerables a que nuestra gente de vital importancia no se encuentre a gusto, se vaya, etc.
- Nuestro flujo de fondos está recién en sus primeras instancias.

Oportunidades:

- Nuestro sector de negocios está en expansión, con muchas oportunidades futuras de éxito.
- Nuestro gobierno quiere estimular a las empresas locales trabajando con ellas en lo que sea posible.
- Nuestra competencia es lenta para adoptar nuevas tecnologías.

Amenazas:

- ¿Los desarrollos futuros en tecnología cambian el mercado más allá de nuestra habilidad para adaptarnos?
- Un pequeño cambio en el enfoque de nuestro mayor competidor puede destruir cualquier posición conseguida en el mercado.

La consultora debe, por lo tanto, especializarse en responder rápidamente y en servicios de buen valor para las empresas locales. Las acciones de marketing deberían ser apuntadas hacia una buena selección de publicaciones locales, para dar la mayor presencia posible en el mercado con el presupuesto de publicidad con el que contamos. La consultora debería mantenerse actualizada con los cambios en tecnología cuando sea posible.

El análisis FODA es una guía para el análisis de las fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas que las empresas deben de enfrentar.

Debe ayudar a enfocar y apoyar aún más en las fortalezas, minimizar las debilidades, y tomar las mayores ventajas posibles de las oportunidades posibles.” (Estrategia Magazine, 2007)

El análisis FODA es la herramienta que posee una buena estrategia para conocer la situación actual y real de una empresa en este tipo de análisis se ven cuatro variables muy importantes que están en dos tipos de ambientes uno interno y el otro externo .en el interno se encuentra las fortaleza y debilidades las cuales están pueden ser modificadas y controladas no tan así como las que se encuentran en el medio exterior que son

oportunidades y amenazas ,las empresas siempre están a la expectativa de que aparecerá un nuevo competidor que tiene que lidiar con él o determinar una nueva oportunidad que los pueda beneficiar mediante un buen análisis FODA podemos preguntarnos lo siguiente; cómo podemos sacarle el jugo a nuestra fortalezas la que no hace estar encima de nuestro competidores. Como poden aprovechar de la forma mínima una oportunidad sobre la competencia, como superar una debilidad que debemos hacer o en que se debe mejorar, como contrarrestar o estar preparado para unas posibles amenazas que nos puedan perjudicar.

Análisis FODA del Hotel Apante

Fortalezas del Hotel Apante:

- Calidad del producto
- Precios accesibles a los clientes
- Localización geográfica
- Aceptación de los clientes
- Reconocido a nivel internacional
- Posee un local adicional para obtener mayor capacidad de clientes
- Estabilidad de precios.
- Los clientes son la mayor publicidad que posee la empresa.
- El capital y local son propios.
- posee un gran porcentaje de clientes fijos
- Personal especializado en atención al cliente

Oportunidades del Hotel apante:

- El índice de clientes extranjeros es alto.
- Al realizarse ferias nacionales se da el aumento de la oferta por su localización
- Crecimiento del porcentaje de clientes extranjeros a la ciudad.
- Retiro de competidores actuales
- Aprovechar capacitaciones que se le dan a las micro, medianas y pequeñas empresas dirigidas por instituciones del estado como MYPIME, CAMIPYME.

Debilidades del Hotel Apante:

- El sistema de publicidad es mínimo
- Muy pocos cuartos al momento de mejores temporada
- No posee un área de contabilidad en la empresa
- No presenta un área de parqueo para los clientes
- No existe otro servicio adicional que demandan los clientes
- El proceso de selección se da de una manera informal
- Solo existe una forma de pago en efectivo

Amenazas del Hotel Apante:

- Alto número de competidores actuales.
- Normativas de higienes establecidas
- Nuevos competidores potenciales
- Nuevas leyes establecidas por INTUR, MINSA etc.
- Aumentó de nuevos servicios adicionales de parte de la competencia.
- Que la competencia reduzca sus precios
- Incremento en los servicios básicos.
- Que la competencia utilice una masiva campaña publicitaria

El análisis FODA de la empresa Hotel Apante se pudo describir de acuerdo a la entrevista que se le hizo a la propietaria (Ver Anexo 2) y por medio de observación directa (Ver anexo 5).

4.7 Aspectos financieros

4.7.1 Capital

“ El sentido del capital desde ese punto de vista financiero también denominado capital financiero es toda suma de dinero que no ha sido consumido por su propietarios, si no que ha sido ahorrada y trasladada a un mercado financiero con el fin de obtener una renta posteriormente. En finanzas es el capital invertido en entidades o organismo financieros, no

tiene porque referirse al capital invertido en actividades productivas que generen beneficios para mas personas es decir no incrementan el capital productivo existente, en muchas ocasiones se centralizado internacionalmente bajo el mando de grupos relativamente reducidos como resultados tanto de la función y absorción de las instituciones bancarias y de las empresas de diferentes rama de la producción.

Según la procedencia de capital

- Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)
- Empresa de autogestión: si los propietarios son los trabajadores, etc.
- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.” (Sweezy, SF)

Es toda la suma de dinero que se invierte o se tiene en una empresa o negocio para que esta funcione o generen las utilidades que se pretenden. El capital de una empresa representan la financiación o adquisición que se han realizado de parte de los propietarios el capital también sirve de garantía para la empresa en cuanto esta quiere realizar cualquier tipo de préstamo o con sus proveedores. la mayoría de empresa tiene capital liquido que es el dinero que posee, y el capital en materia ósea todo los bienes que la empresa posee.

4.7.2 Rentabilidad:

“Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas facilitan a los analistas la evaluación de las utilidades de la empresa respecto de un nivel dado de ventas, de un nivel cierto de activos o de la inversión del propietario. Sin ganancias, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, acreedores y la administración ponen mucha atención al impulso de las utilidades por la gran importancia que se ha dado a estas en el mercado.” (Lawrence, 2000)

Rentabilidad:

“Es la potencialidad de la empresa de realizarse en el presente y en el futuro mediante el desempeño de su actividad económica exitosa. Es el sumun de su razón de ser económica y financiera” (Lawrence, 2000)

La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Diccionario Enciclopédico Salvat. (1970). Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado. Un ejecutivo de General Motors afirmó: "estamos en el negocio de hacer dinero, no automóviles", estaba equivocado. Una empresa hace dinero y por ende es rentable, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia. La experiencia de las empresas orientadas a la calidad es que, un producto de calidad superior y con integridad en los negocios, las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento vendrá por añadidura. El presente es una investigación de ciertos tópicos básicos para determinar la rentabilidad en el área de mercadeo de las empresas” (Schupnik, SF))

La rentabilidad nos ayuda a conocer cuál es el rendimiento de una empresa la rentabilidad relaciona los gastos y perdidas que una empresa tiene, al momento de que esta realice sus operaciones las empresas están en constante observación de la rentabilidad que su empresa muestra. Cada venta, cada compra, cada inversión es una acción que interviene o modifica la rentabilidad de una empresa se dice que una empresa es rentable cuando esta tiene ganancia de las actividades que realizan, una empresa tiene éxito al obtener ganancia y cuando realiza lo más importante de toda empresa que es: satisfacer las necesidades del consumidor y ser más competitivo que las otras. La rentabilidad exactamente mide la eficiencia y efectividad de una empresa, cada vez que se vende un producto o se oferta un producto por un determinado tiempo esta va generar utilidades que serán comparadas con los egresos e ingreso presentado de fechas anteriores.

No se pudo obtener la información que posee la empresa Hotel Apante con respecto a la rentabilidad ya que La propietaria no dio ningún tipo de información.

4.8 Estrategia de desarrollo de la empresa familiar.

El plan estratégico de la compañía establece a que clases de negocios se dedicara la compañía y los objetivos para cada uno de ellos. Después, dentro de cada unidad de negocios, debe tener lugar una planificación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada unidad: mercadotecnia, finanzas, contabilidad, compras, fabricación, SIA, recursos humanos y otros deben trabajar juntos para el logro del objetivo de las estrategias.

La planificación estratégica y el proceso de mercadotecnia

Un emprendedor con altura de miras cree en su negocio y piensa en su crecimiento. De forma contraria, la empresa se estancaría y, por ende, fracasaría.

Un negocio rentable, que desea mantenerse vigente en el tiempo, necesita estar constantemente reinventándose, lanzando nuevos productos, captando nuevos clientes, llegando a otros mercados. Es decir, debe contar con una estrategia de crecimiento, de lo contrario estará condenada a morir.

Análisis estratégico de la empresa

Acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior a la media del sector. Estrategia Empresarial del presente y futuro.

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

¿Qué se entiende por estrategia empresarial?

La Estrategia Empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir un derrotero a la empresa. Es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas, de aquella. Es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar

las actividades y propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal, en particular, al señalarle los alcances, limitaciones y prioridades del qué hacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno.

Estudios sobre empresas reales que han conseguido un desarrollo superior a sus competidores, que gozan de una posición privilegiada en el mercado marcada por ventajas competitivas o que sus productos o servicios han logrado una gran aceptación por sus clientes.

Estrategia Empresarial

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: Hagan las cosas correctas y hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).” (Fuente, SF)

El administrador debe de ser capaz de diseñar un plan de estratégico para determinar a qué es lo que se va a dedicar la empresa, cuál será el giro y definir los objetivos que se realizaran primeramente. La planificación se hace de una manera general y muy detalladas en toda las áreas que son: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas mercadotecnia, producción. Al crear estrategias en determinadas áreas hacen que estas aporten a lo que la empresa quiere realizar. Los empresarios saben que un día más en la empresa es un día mas de aprendizaje por eso el administrador tiene que saber que su empresa va a desarrollarse y tiene que crear planes que puedan hacer que la empresa sea más eficiente y eficaz. Las empresas tienen que crear y adoptar nuevas estrategias que los hagan ser más competitivo en el mercado, estas van desde expandirse, de agregar un producto adicional, de hacer convenios con otras empresas etc.

El Hotel Apante ha realizado estrategias para desarrollarse en un mercado competitivo, esta va desde la ampliación de sus servicios hasta la contratación de personal. El servicio se ha desarrollada en mención de calidad, mejorando las habitaciones para que los clientes tengan un mejor servicio. Para mantener la clientela tal es el caso; presenta una estrategia muy llamativa y beneficiosa para ella, la cual es el convenio que tiene con otro Hotel (Hotel

Alvarado) y es una estrategia de asociación a la hora de que se encuentra saturado de clientes, o a la hora que ingresan brigadas de extranjeros que superan su capacidad, ellos realizan un trato de pala, el cual consiste en mandar clientes al hotel que este vacío y establecer un precio para todos los clientes (Ver Anexo 2) esta idea nació desde el momento que la propietaria vio la gran demanda de los clientes y que algunas veces no podía abastecer a todos los clientes . La empresa debe adoptar nuevas estrategias dirigida hacia productos adicionales que los clientes solicitan (Ver Anexo 4)

Las empresas cada día necesitan incorporar nuevas estrategias que les permitan sobrevivir en un mercado tan competitivo, las empresas necesitan ser flexibles a los cambios del medio exterior ya que esto hace que las empresas mejoren cada día para no desaparecer como empresa. Las empresas necesitan crear estrategias que las ayuden a mejora en todo sus ámbitos, por eso es indispensable que en ellas exista un plan de intervención (Ver anexo 8). Este plan ayudara a las empresas a valerse de los riesgos y amenazas que le pueden aparecer en el camino. También ayuda a resolver los problemas internos y prepara posibles soluciones que el medio exterior le pueda ofrecer. Se plantea un plan de intervención el cual la empresa Hotel apante puede generar un mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan en la empresa.

V

Conclusiones.

- El hotel apante no posee un plan de sucesión, su fundador y propietario es el mismo, el capital es propio, se ha logrado la ampliación del servicio, el Hotel posee todo los requisitos legales.
- El área de administración es dirigida por una sola persona quien realiza las siguientes funciones: Contratación y despido de personal, registro de personal y Supervisa las condiciones del hotel.
- La forma de comunicarse en la empresa Hotel Apante se da de forma directa verbal, ya sea cualquier tipo de información.
- Los trabajadores se encuentran satisfecho por la labor que desempeñan y la utilidad que reciben a cambio de su trabajo y se determino que las condiciones laborales que ofrece el Hotel Apante a sus trabajadores son adecuadas para las diversas actividades que realizan.
- Los trabajadores no reciben ningún incentivo por su labor.
- Se determino que los problemas internos y externos son los siguientes: Ausentismo de propietario, no existe un plan de sucesión, la contabilidad es externa, la competencia actual, disminución de la demanda.
- Mayor presencia del propietario en la empresa para una mejor verificación en las actividades de la empresa.
- Para un mejor control de los recursos de la empresa se sugiere que exista un área de contabilidad interna.

- Aumentar la publicidad en base a otros medios publicitarios como radio, volantes, rótulos para que nuevos clientes conozcan del hotel.
- Agregar nuevos servicios adicionales que los clientes demandan como, servicio de comida, lavandería e internet y realizar promociones a los clientes fijos para incentivarlos a que visiten el hotel

VI

Bibliografía.

- Bernal, E., & Blanca, E. (SF). *Clasificación de la empresa*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de elprisma.com:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/clasificacionempresas/
- Carlos, L. (5 de Mayo de 2011). *Atencion al cliente*. Recuperado el 10 de abril de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatncliente.htm>
- Centeno, L. (08 de julio de 2010). I foro departamental promoviendo el desarrollo de la empresa familiar nicaraguense. Esteli, Esteli, Nicaragua.
- Chavarria, B., & Mairena, E. (2008). *Los Empresarios, emprendedores en las micro, pequeñas y medianas empresas(MYPYMES)*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa.
- Chiavenato, I. (1988). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Estrategia Magazine. (29 de Noviembre de 2007). *Analisi FODA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2011, de [www.gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm)
- Fuente, J. d. (SF). *Estrategias empresarial*. Recuperado el 16 de MAYO de 2011, de [www.aulaempresa.com: http://www.aulaempresa.com/estrategias-empresariales.html](http://www.aulaempresa.com/estrategias-empresariales.html)
- Glagowsky, H. e. (SF). *Analisis FODA*. Recuperado el 19 de MAYO de 2011, de [www.monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml](http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml) Inos Aires, Argentina
- Gómez, D. (2009). *Mercadotecnia Internacional*. Matagalpa.
- Hirtz, B. (7 de mayo de 2010). *¿que es competencia empresarial?* Recuperado el 17 de mayo de 2011, de [buscar empleo.com: http://www.buscarempleo.es/stag/que-es-competencia-empresarial.html](http://www.buscarempleo.es/stag/que-es-competencia-empresarial.html)
- Jannuz, J. C. (04 de agosto de 2010). *Relaciones familiares como de los trabajadores de la empresa*. Recuperado el 10 de MAYO de 2011, de [psicologiayempresa.com: http://psicologiayempresa.com/las-relaciones-humanas-en-la-empresa.htm](http://psicologiayempresa.com/las-relaciones-humanas-en-la-empresa.htm)
- Jorge, R. (15 de Mayo de 2008). *la sucesion*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2011, de [www.hfainstein.com: http://www.hfainstein.com.ar/articul/sucesion.html](http://www.hfainstein.com.ar/articul/sucesion.html)
- Kotler, P. (1991). *Fundamento de mercadotecnia*. MEXICO: Prentice Hispanoamericano.

Lawrence, G. (2000). *Administracion Financiera*. Mexico: Editorial Adderson Wesley longman.

Lázaro, I. (27 de Septiembre de 2007). *Cliente*. Recuperado el 10 de Enero de 2012, de [/www.laflecha.net](http://www.laflecha.net): <http://www.laflecha.net/articulos/empresas/que-es-un-cliente/>

Loera, E. E. (10 de 06 de 2004). *Logística y la cadena de abastecimiento, un particular punto de vista*. Recuperado el 17 de mayo de 2011, de Gestipolis.com: <http://www.gestipolis.com/canales2/marketing/1/logcadabas.htm>

Mendez, A., & Montenegro, R. (2005). *El Fortalecimiento Institucional de la PYMES (Pequeñas y medianas empresas)*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa.

Mendoza, M. (2009). *Administracion Financierall*. Matagalpa: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua Farem- Matagalpa.

Navarrete, L. M., & Tiejo, L. p. (10 de septiembre de 2004). *Aspectos legales de la empresa familiar*. Recuperado el 17 de mayo de 2011, de www.intelegis.com.mx/: <http://www.intelegis.com.mx/PDFs/sep/0409-AspectosJuridicosEF.pdf>

Palacios, y. (2010). *Admnistracion Financiera I*. Matagalpa: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua.

Parra, j. (18 de noviembre de 2009). *metas de una empresa*. Recuperado el 14 de mayo de 2011, de www.buenastareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metas-De-Una-Empresa/54377.html>

Proyecto de empresa familiares UNI/BID. (SF). *Relacion de recursos y familias*. Recuperado el 17 de MAYO de 2011, de www.negociosdefamilia.org: http://www.negociosdefamilia.org/index.php?option=com_content&view=article&id=33%3Aproblemas-de-gestion-en-la-empresa-familiar&catid=2%3Aarticulo-semanal&Itemid=12&limitstart=8

Rizo, R. (2009). *Estadística I*. Matagalpa.: UNAN .

Salazar, G. (10 de mayo de 2005). *Introduccion a la empresa familiar*. Recuperado el 13 de Mayo de 2011, de www.degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/introduccion_al_tema_de_la_empresa_familiar

Salazar, G. (10 de mayo de 2005). *Introduccion al tema de la empresa familiar*. Recuperado el 13 de Mayo de 2011, de www.degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/introduccion_al_tema_de_la_empresa_familiar

Sánchez Alcala, S. (10 de febrero de 2005). *volumen de produccion*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de [gestipolis.com](http://www.gestipolis.com): <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/fin/volumuti.htm>

Schottlender, M. (4 de Noviembre de 2003). *Etapas de desarrollo*. Recuperado el 18 de SEPTIEMBRE de 2011, de [www.schottlender.net](http://www.schottlender.net/Capacitacion/LAS%20ETAPAS%20DE%20DESARROLLO%20DE%20LA%20EMPRESA/index.html):
<http://www.schottlender.net/Capacitacion/LAS%20ETAPAS%20DE%20DESARROLLO%20DE%20LA%20EMPRESA/index.html>

Schupnik, W. (SF). *rentabilidad*. Recuperado el 17 de mayo de 2011, de [www.emagister.com](http://www.emagister.com/rentabilidad-productividad-mercadeo-cursos-320920.htm):
<http://www.emagister.com/rentabilidad-productividad-mercadeo-cursos-320920.htm>

Serraf, G. (2000). *Diccionario de mercadotecnia*. MEXICO: TRILLAS.

Serrano, J. O. (15 de mayo de 2006). *El fundador*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2011, de [euroresidentes.com](http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/empresa-familiar/fundador.htm): http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/empresa-familiar/fundador.htm

Serrano, J. O. (SF). *La succion en la empresa familiar*. Recuperado el 16 de MAYO de 2011, de [www.euroresidentes.com](http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/empresa-familiar/sucesion-empresa-familiar.htm): http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/empresa-familiar/sucesion-empresa-familiar.htm

Servulo, A. (1993). *Administracion de pequeñas empresas*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Sweezy, P. M. (SF). *capital financiero*. Recuperado el 18 de MAYO de 2011, de [www.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_financiero):
http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_financiero

Thompson, I. (Abril de 2007). *Plaza*. Recuperado el 11 de Enero de 2012, de [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html): <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

Thompson, I. (Mayo de 2007). *Precio*. Recuperado el 11 de Enero de 2012, de [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html): <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/precio-definicion-concepto.html>

Thompson, I. (Diciembre de 2007). *Producto*. Recuperado el 11 de Enero de 2012, de [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html): <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>

Thompson, I. (13 de Junio de 2011). *Promocion*. Recuperado el 29 de Octubre de 2011, de [www.marketingintensivo.com](http://www.marketingintensivo.com/promocion/que-es-promocion.html): <http://www.marketingintensivo.com/promocion/que-es-promocion.html>

Thompson, I. (4 de diciembre de 2006). *vision y mision*. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html): <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>,

Valda, J. C. (26 de 05 de 2011). *Empresas familiares en C.A*. Recuperado el 06 de 05 de 2011, de [jcvalda.wordpress.com](http://jcvalda.wordpress.com/2011/05/26/gaia-marchisio-las-empresas-familiares-tienen-gran-capacidad-de-ir-contra-la-crisis): <http://jcvalda.wordpress.com/2011/05/26/gaia-marchisio-las-empresas-familiares-tienen-gran-capacidad-de-ir-contra-la-crisis>

Anexos.

(Anexo No 1)

Operacionalización de variables

Variables	Sub Variables	Sub-Sub Variables	Indicadores	Instrumentos
Diagnóstico Empresarial	Característica Empresarial	Antecedentes	¿Cuándo y como surgió la empresa? ¿Cómo ha sido el crecimiento y desarrollo de la empresa desde su funcionamiento?	Entrevista a la Propietaria
		Sucesión	¿Existe un plan de sucesión establecido? ¿Considera la sucesión en su empresa como un objetivo establecido?	
		-Estructura organizacional	¿Cuál es la estructura que presenta la empresa? ¿Cada trabajador tiene un cronograma de actividades establecido?	
		-Aspectos legales	¿Cuáles son los requisitos legales que representa la empresa?	

Empresa Familiar	Recursos Humanos	-Relación recursos familia y negocio	<p>¿Cómo distribuye las utilidades obtenidas en la empresa?</p> <p>¿De qué manera reparte las utilidades con sus familiares?</p> <p>¿Cómo se da el proceso de selección de nuevo personal?</p>	Entrevista a: Propietaria.
		-Relación trabajadores y Familia	<p>¿Cuál es la relación que existe entre propietario trabajador y familia?</p> <p>¿Cómo es la relación con sus subordinados?</p> <p>¿Cuál es su puesto y que funciones realiza en el hotel?</p>	Entrevista y Encuesta a: -trabajadores -propietaria.
	Clima organizacional	-Motivación	¿Cómo es la atención de los trabajadores hacia los clientes?	Observación Directa
			¿Cuál es el tipo de motivación que utiliza para sus trabajadores?	Entrevista a : Propietaria

			¿Cree usted que los trabajadores se encuentran motivados?	
			<p>¿Usted como trabajador se encuentra motivado en su trabajo?</p> <p>¿Le gustaría recibir algún tipo de recompensa por su excelente labor en el trabajo?</p>	Encuesta a: Trabajadores
		Comunicación	<p>¿Cree que existe una buena comunicación entre trabajador –empresario?</p> <p>¿A través de qué medios o forma se da la comunicación en la empresa?</p>	Entrevista y encuesta : -Propietario -trabajador
		-Conflictos y retos	<p>¿Cuáles son los conflictos y retos que la empresa ha presentado y presenta actualmente?</p> <p>¿Ha tenido algún conflicto laboral?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre propietario,</p>	Entrevista y encuesta a: Propietario y trabajador

	comercialización	-Competencia	<p>trabajador y familia?</p> <p>¿Cuál es la competencia actual que la empresa presenta?</p> <p>¿Cómo considera el servicio de la competencia con respecto al servicio</p>	Entrevista a: Propietaria
		-Clientes	<p>que usted brinda?</p> <p>¿Cuáles son los tipos de clientes que mas visitan el hotel?</p>	Entrevista a: Propietaria
			<p>¿Cuántas veces ha utilizado el servicio del Hotel Apante?</p> <p>¿Cómo considera la atención al cliente brindada en este hotel?</p> <p>El servicio que ha recibido por parte del hotel es de:</p> <p>¿Cree usted que el precio del servicio brindado va acorde con el servicio</p>	Encuesta a: Cliente.

			recibido?	
			<p>¿Cuál de los siguientes servicios extras le gustaría que existieran en el hotel?</p> <p>¿Cómo se entero de la existencia del hotel?</p>	
			¿Cómo es la atención que se les brinda a los clientes?	Observación directa
		-Publicidad	<p>¿Con que frecuencia utiliza los medios de publicidad para su negocio?</p> <p>¿A través de qué medio de publicidad da a conocer su empresa?</p> <p>¿Los medios de publicidad que utiliza la empresa son los más adecuados para dar a conocer sus productos?</p>	Entrevista a: propietaria
	Entorno Empresarial	<p>Análisis FODA</p> <p>Fortalezas</p>	¿Los trabajadores de la empresa han recibido algún tipo de capacitación sobre hotelería?	Entrevista a: -Propietaria

			<p>¿El estar ubicado en la zona central de Matagalpa permite tener mayor afluencia de clientes?</p> <p>¿ Por qué cree tener buena Aceptación de los clientes</p>	
			<p>hacia su negocio?</p> <p>¿Cómo se encuentra la infraestructura del negocio?</p>	Observación directa
		Oportunidades	<p>¿Al estar posesionado en el mercado con un concepto de calidad cree que atrae a más clientes?</p>	
		Debilidades	<p>¿La capacidad instalada del servicio satisface la demanda de los clientes?</p> <p>¿El número de trabajadores cubre con las tareas establecidas para brindar</p>	<p>Entrevista y encuesta a :</p> <p>Propietario</p> <p>Trabajadores</p>

			<p>un servicio de calidad?</p> <p>¿Al no poseer un área de parqueo cree que afecta en la demanda de los clientes?</p> <p>¿En el aspecto de higiene como se encuentra el local y los servicios que ofrecen</p>	Observación directa
		Amenazas	¿Cree usted que la existencia de los actuales hoteles ha disminuido en la demanda de los clientes?	Entrevista a : Propietaria
	Finanzas	Razones Financieras	<p>¿Quién elabora los estados de resultados y balances generales de la empresa?</p> <p>¿Cuál es el tipo de control financiero que utiliza la empresa?</p> <p>¿Cómo determina las utilidades netas de su negocio?</p>	Entrevista a : Propietaria

.

Anexó 2

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Entrevista al propietario

Somos estudiantes del v año de administración de empresa y estamos realizando un estudio sobre el diagnostico empresarial de empresa “Hotel Apante “.Por lo que pedimos su valiosa cooperación para poder realizar la presente entrevista, cabe destacar que los datos serán tratados con toda discrecionalidad.

Nombre de la empresa_____ Nombre de la persona_____

Entrevistada o entrevistado

I Antecedentes.

¿Cuándo y como surgió la empresa?

¿Cómo ha sido el crecimiento y desarrollo de la empresa desde su funcionamiento?

II Sucesión

¿Existe un plan de sucesión establecido?

¿Considera la sucesión en su empresa como un objetivo establecido?

III Estructura Organizacional

¿Cuál es la estructura que presenta la empresa?

¿Cada trabajador tiene un cronograma de actividades establecido?

IV Aspecto Legales

¿Cuáles son los requisitos legales que representa la empresa?

V Relación recursos familia y negocio

¿Cómo distribuye las utilidades obtenidas en la empresa?

.

¿Cómo se da el proceso de selección de nuevo personal?

VI Relación trabajadores y Familia

Cuál es la relación que existe entre propietario trabajador y familia?

¿Cómo es la relación con sus subordinados?

VII Motivación

¿Cuál es el tipo de motivación que utiliza para sus trabajadores?

¿Cree usted que los trabajadores se encuentran motivados?

VII Comunicación

¿Cree que existe una buena comunicación entre trabajador –empresario?

¿A través de qué medios o forma se da la comunicación en la empresa?

VIII Conflictos y retos

¿Cuáles son los conflictos y retos que la empresa ha presentado y presenta actualmente?

¿Ha tenido algún conflicto laboral?

¿Cuál es la relación que existe entre propietario, trabajador y familia?

IX Logística y abastecimiento

¿Cada cuanto realiza las compras de productos que utiliza el hotel?

¿Cuántos clientes visitan el hotel mensualmente?

X Clientes

¿Cuáles son los tipos de clientes que mas visitan el hotel?

¿Cuáles son los tipos de clientes que mas visitan el hotel?

•

XI Competencia

¿Cuál es la competencia actual que la empresa presenta?

¿Cómo considera el servicio de la competencia con respecto al servicio que usted brinda?

¿De qué manera ha afectado la competencia a la empresa?

XII Publicidad

¿Con qué frecuencia utiliza los medios de publicidad para su negocio?

¿A través de qué medio de publicidad da a conocer su empresa?

XIII Análisis FODA

Fortaleza

¿Los trabajadores de la empresa han recibido algún tipo de capacitación sobre hotelería?

¿El estar ubicado en la zona central de Matagalpa permite tener mayor afluencia de clientes?

¿Por qué cree tener buena aceptación de los clientes en su negocio?

Oportunidades

¿Al estar posesionado en el mercado con un concepto de calidad cree que atrae a más clientes?

Debilidades

¿El número de trabajadores cubre con las tareas establecidas para brindar un servicio de calidad?

¿La capacidad instalada del servicio satisface la demanda de los clientes?

Amenazas

.

¿Cree usted que la existencia de los actuales hoteles ha disminuido en la demanda de los clientes?

XIV Razones Financieras

¿Quién elabora los estados de resultados y balances generales de la empresa?

¿Cuál es el tipo de control financiero que utiliza la empresa?

¿Cómo determina las utilidades netas de su negocio?

Entrevistador

•

Anexo 3

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Encuesta dirigida a trabajadores.

Somos estudiantes del v año de administración de empresa y estamos realizando un estudio sobre el diagnostico empresarial de empresa “Hotel Apante”. Por lo que pedimos su valiosa cooperación para poder realizar la presente encuesta, cabe destacar que los datos serán tratados con toda discrecionalidad

Cargo_____

Marque con una x la respuesta deseada.

1. ¿Qué tipo de vínculo existe entre el propietario y usted?

familiares_____ solo trabajadores_____

2. ¿Cómo es la relación entre propietario y trabajadores?

Excelente_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

3. ¿Cuál es su puesto y que funciones realiza en el hotel?

4. ¿Usted como trabajador se encuentra motivado en su trabajo?

Si_____ no_____

5. ¿Le gustaría recibir algún tipo de recompensa por su excelente labor en el trabajo?
Si su respuesta es sí diga en cual.

- a) Bonificación
- b) Dinero en efectivo
- c) Regalos
- d) Vacaciones
- e) Ninguna

6. ¿Cree que existe una buena comunicación entre trabajador y propietario?

Si_____ no_____

7. ¿Ha través de qué medios se da la comunicación en la empresa?

Escrita _____ Verbal_____ toda las anteriores_____

8. ¿Ha tenido algún conflicto laboral en la empresa?

Si_____ no_____

9. ¿Cuál ha sido su principal reto o dificultad en su trabajo?

10. ¿La capacidad instalada del servicio satisface la demanda de los clientes? (si el

Número de cuartos es suficiente o no para todo los clientes que llegan).

11. ¿El número de trabajadores cubre con las tareas establecidas para brindar
un servicio de calidad?

Encuestado

Encuesta. Anexo 4

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Encuesta dirigida a clientes.

Somos estudiantes del v año de administración de empresa y estamos realizando un estudio sobre el diagnostico empresarial de empresa “Hotel Apante”. Por lo que pedimos su valiosa cooperación para poder realizar la presente encuesta cabe destacar que los datos serán tratados con toda discrecionalidad.

1 ¿Cuántas veces ha utilizado el servicio del Hotel Apante?

- a) 1 – 3
- b) 4 – 6
- c) 7 – 9
- d) 10- a más

2 ¿Cómo considera la atención al cliente brindada en este hotel?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala

3 El servicio que ha recibido por parte del hotel es de:

- a) Excelente calidad
- b) Muy buena calidad
- c) Buena calidad
- d) Regular calidad
- e) Mala calidad

•

4 ¿Cree usted que el precio del servicio brindado va acorde con el servicio recibido?

Si _____ no _____

5 ¿Cuál de los siguiente servicios extras le gustaría que existieran en el hotel?

- a) Servicios de bufet o comida
- b) Servicio de lavandería
- c) Otros especifique _____
- d) Ninguno

6 ¿Cómo se entero de la existencia del hotel?

- a) Por amigos
- b) Por la radio
- c) Por internet
- d) Otros (cuales) _____

Encuestador

•

Anexo (5)

Esta es una pequeña guía sobre los posibles observación que se realizaran en el Hotel Apante”

Ubicación geográfica del Hotel Apante que brinda a sus clientes.

Fácil accesibilidad_____ Regular accesibilidad_____

Mala accesibilidad_____

¿Cómo es la atención de los trabajadores hacia los clientes?

Buena_____

Regular_____

Mala_____

¿Cómo se encuentra la infraestructura del negocio?

Buena_____

Regular_____

Mala_____

¿En el aspecto de higiene cuales son las condiciones de los servicios que ofrecen?

Buenas

Regulares

Malas

¿Los mayores competidores del Hotel Apante son?

¿Cuáles son las ventajas que presenta el Hotel Apante con respecto a la competencia?

¿Cuáles son las debilidades que presenta la empresa?

Anexo 6.

Fórmula para calcular la muestra.

$$n = \frac{N \cdot P(1-P)}{(N-1)D + P(1-P)} \text{ (Rizo, 2009)}$$

n = es la muestra en estudio.

N = es el universo. 100 clientes

D = constantes que involucra error. D = 0.05

P= Nivel de éxito (0.5)

$$\frac{100 \cdot 0.5(1-0.5)}{(100-1)0.000625 + 0.5(1-0.5)} = \frac{25}{0.86875} = 28.77 \sim 29$$

Elaboración propia.

ANEXO 7

Habitaciones del “Hotel Apante”



Entrada al “Hotel”



ANEXO 8

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZA F</p> <p>1: Calidad del servicio</p> <p>2: Precios accesibles a los clientes</p> <p>3: Localización geográfica</p> <p>4: Aceptación de los clientes</p> <p>5: Reconocido a nivel internacional</p> <p>6: Posee un local adicional para obtener mayor capacidad de clientes</p> <p>7: Estabilidad de precios.</p> <p>8: Los clientes son la mayor publicidad que posee la empresa.</p> <p>9: El capital y local son propios.</p> <p>10: posee un gran porcentaje de clientes fijos</p> <p>11: Personal especializado en atención al cliente</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES D</p> <p>1:El sistema de publicidad es mínimo</p> <p>2:Muy pocas habitaciones al momento de mejores temporadas</p> <p>3:No posee un área de contabilidad en la empresa</p> <p>4:No presenta un área de parqueo para los clientes</p> <p>5:No existe otro servicio adicional que demandan los clientes</p> <p>6:El proceso de selección se da de una manera informal</p> <p>7: Solo existe una forma de pago, el cual es pago en efectivo.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES O</p> <p>1: El índice de clientes extranjeros es alto.</p> <p>2: Al realizarse ferias nacionales se da el aumento de la oferta por su localización</p> <p>3: Crecimiento del porcentaje</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>A: Realizar promociones permanentes de descuentos a los clientes que visiten el Hotel. (F9 y F10,O3)</p> <p>B: Expandir el negocio para tener mayor capacidad de atención clientes.(F1,O1 y O2)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>A: Acudir a todas las capacitaciones que las instituciones del estado imparten. (O5, D6)</p> <p>B: Aumentar la publicidad (O1 y O3, D1)</p> <p>C: Establecer otros medios</p>

<p>de clientes extranjeros a la ciudad.</p> <p>4: Retiro de competidores actuales</p> <p>5: Aprovechar capacitaciones que se le dan a las micro, medianas y pequeñas empresas dirigidas por instituciones del estado como MYPIME, CAMIPYME.</p>	<p>C: Que un trabajador de la empresa estudie inglés técnico para atender a los clientes extranjeros. (F5,O1y O2)</p> <p>D: poseer una personal de trabajo altamente calificado. (F10,O5)</p> <p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>A: Aumentar la publicidad en base a otros medios</p>	<p>de pago como tarjeta de crédito y debito. (O1 y O3, D7)</p> <p>D: Expandirse en su infraestructura para obtener mayores clientes. (O1, O3 Y O5, D2)</p> <p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>A: Realizar convenios con</p>
<p>AMENAZAS A</p> <p>1: Alto número de competidores actuales.</p> <p>2: Normativas de higienes establecidas por instituciones del estado como: Minsa, Intur,etc.</p> <p>3: Nuevos competidores potenciales</p> <p>4: Nuevas leyes establecidas por INTUR, MINSA etc.</p> <p>5: Aumentó de nuevos servicios adicionales de parte de la competencia.</p> <p>6: Que la competencia reduzca sus precios</p> <p>7: Incremento en los servicios básicos.</p> <p>8: Que la competencia utilice una masiva campaña publicitaria.</p>	<p>como, radio, volantes y rótulos para que nuevos clientes visiten el hotel. (F9, A8)</p> <p>B: implementar nuevos servicios adicionales como: comida, lavandería e internet. (F9, A3 y A5)</p> <p>C: Realizar descuentos a clientes fijos. (F9 y F10, A6)</p>	<p>algún garaje para que los clientes guarden sus vehículos. (D4, A5)</p> <p>.</p>

.

--	--	--